

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení cenové strategie ve výrobním podniku
Pricing Strategy Evaluation in a Manufacturing Company

Student:

Bc. Jakub Demel

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Jakub Demel

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Zhodnocení cenové strategie ve výrobním podniku
Pricing Strategy Evaluation in a Manufacturing Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska cenové strategie
 3. Zhodnocení cenové strategie vybraného podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14th ed. Harlow: Pearson, 2012. 679 p. ISBN 978-0-273-75336-0.
MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 327 s. ISBN 978-80-248-3164-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě 17.4. 2020



Jakub Demel

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a trpělivost při vypracování diplomové práce.

Dále bych taktéž rád poděkoval rodině za podporu při studiu a možnost studovat na vysoké škole.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoreticko-metodologická východiska cenové strategie.....	11
2.1	Vymezení základních pojmů.....	11
2.1.1	Cena	11
2.1.2	Cenová diferenciacce.....	13
2.1.3	Cenová politika	13
2.1.4	Malý podnik.....	15
2.2	Cenová strategie a přístupy k její tvorbě.....	16
2.2.1	Cenová strategie pro nové výrobky	17
2.2.2	Cenová strategie pro zavedené výrobky	18
2.2.3	Další standartní strategie tvorby cen.....	19
2.3	Metody tvorby cen	20
2.3.1	Metody tvorby cen orientované na náklady.....	21
2.3.2	Metody tvorby cen orientované na konkurenci	23
2.3.3	Metody tvorby cen orientované na kupující	24
2.3.4	Stanovení cen vycházející ze ziskového modelu strategie modrého oceánu	25
2.4	Přístupy pro zhodnocení podnikatelského prostředí a životaschopnosti podniku	27
2.4.1	Porterova analýza konkurenčního prostředí	28
2.4.2	Hodnocení životaschopnosti podniku dle H. Pollaka	31
2.4.3	SWOT analýza.....	32
2.5	Vlastní postup řešení	34
3	Zhodnocení cenové strategie vybraného podniku	36
3.1	Charakteristika vybraného podniku	36
3.2	Hodnocení životaschopnosti výrobního podniku XYZ.....	39
3.3	Zhodnocení stávající cenové strategie včetně tvorby cen	42
3.3.1	Realizovaná cenová strategie.....	42
3.3.2	Způsob stanovení cen.....	43
3.3.3	Srovnání cen podniku s konkurencí.....	47
3.4	Stanovení cen s ohledem na zákazníka a ziskový model	48
3.4.1	Realizace holandského testu cenové citlivosti.....	49
3.4.2	Stanovení ceny pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu.....	50
3.5	SWOT analýza aplikovaná na vybraný podnik.....	57
4	Shrnutí, návrhy a doporučení.....	59
4.1	Shrnutí	59

4.2	Návrhy a doporučení	60
4.2.1	Zachování aktuálních cen za předpokladu snižování nákladů.....	60
4.2.2	Snížení aktuálních cen za předpokladu snížení nákladů.....	61
4.2.3	Zvýšení cen, změna výrobního portfolia.....	63
5	Závěr	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratk	70
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tvorba cen je jeden z klíčových faktorů, které ovlivňují budoucí výnosnost podniku. Vhodně stanovená cena by měla být přitažlivá pro zákazníka a zároveň by s ní měl být spokojen i podnik, který za ni prodává své zboží a služby. Stanovení ceny vychází z cenové strategie, která se různí dle odvětví, velikosti podniků, diferenciací produktu, fázi životního cyklu, ve které se produkt nachází.

Spokojenost zákazníka ale neurčuje výhradně cena. Důležitou roli hraje užitná hodnota produktu a další necenové faktory. V posledních letech podniky často přestávají soupeřit výhradně na poli ceny a kvality produktu. Konkurenční boj se začíná odehrávat u takových faktorů, jako je kvalita poprodejního servisu, možnost reklamace, bezplatného vrácení zboží, délka doby splatnosti a třeba záruční doby. Významnou roli hraje rovněž prestiž značky. Tento faktor významně ovlivňuje cenové strategie podniků. Zákazník zároveň na základě dostupných dat výše uvedené faktory srovnává a na jejich základě se rozhoduje o koupi. Negativní recenze se šíří velice rychle a případná nízká cena u firmy se špatnou pověstí často nestačí k přesvědčení zákazníka o koupi daného produktu.

I přes to, že zákazníci usilují o co nejnižší cenu u nabízeného výrobku nebo poskytované služby, podnik by měl stanovit takovou cenovou strategii, která bude těmto tlakům odolávat a nestanovoval cenu pouze na úrovni nákladů. Při stanovení cen je jedním z úkolů podniku správně prezentovat užitnou hodnotu produktu, kvalitu, prestiž značky a další faktory, které mohou podniku pomoci v konkurenčním boji. Pokud se podniku výhody jeho produktu nepodaří zdůraznit, může se stát, že v rámci zachování určitého tržního podílu bude své ceny neustále snižovat, což může zapříčinit stanovení takové ceny, která nepokryje ani variabilní náklady, což může ohrozit samotnou existenci podniku.

Diplomovou práci tvoří dvě části. V první části jsou popsány teoreticko-metodologická východiska. Jsou zde definovány základní pojmy, cenové strategie, metody tvorby cen a metody, které hodnotí podnikatelské prostředí. V praktické části práce je charakterizován sledovaný podnik a zhodnocena jeho cenová strategie. Následuje zhodnocení životaschopnosti podniku a pomocí SWOT analýzy zmapovány vnitřní a vnější charakteristiky podniku. Za účelem stanovení ceny je realizován test cenové citlivosti a ziskový model strategie modrého oceánu. Závěrem jsou popsány návrhy a doporučení, které reflektují možnosti budoucího vývoje.

Cílem diplomové práce je zhodnocení cenové strategie výrobního podniku. Předmětem jeho podnikání je dřevovýroba, konkrétně výroba dřevěných beden, prokladů a palet. Podnik si nepřeje zveřejňovat svůj název, proto je označován jako podnik XYZ. Je posouzena konkurenceschopnost a udržitelnost stávající cenové strategie. Životaschopnost podniku je hodnocena na základě Pollakova modelu vitality a je provedena SWOT analýza. U nejprodávanějšího výrobku podniku je hodnoceno, zda jeho cena odpovídá představám zákazníka a zároveň je navržena nová konkurenceschopnější cena, jež reflektuje požadavky podniku i přání zákazníka. Ze získaných poznatků jsou vyvozeny návrhy a doporučení.

2 Teoreticko-metodologická východiska cenové strategie

V rámci kapitoly jsou objasněny základní teoreticko-metodologická východiska vztahující se k řešené problematice. Následuje vymezení cenové strategie a přístupů k její tvorbě. Pozornost je věnována metodám tvorby cen a přístupům ke zhodnocení podnikatelského prostředí a životaschopnosti podniku. Závěrem jsou nastíněny vlastní postupové kroky řešení.

2.1 Vymezení základních pojmů

V podkapitole jsou vymezeny základní pojmy jako jsou cena, cenová diferenciace, malý podnik, cenová strategie a jsou popsány cenové strategie pro jednotlivé fáze životního cyklu výrobku.

2.1.1 Cena

Dle zákona č. 526//1990 Sb., o cenách, je cena peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží. Dle zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku může cena ale sloužit i k jiným účelům než k prodeji. Kotler a Keller (2012) říkají, že cena je jeden ze základních prvků marketingového mixu. Je to jediný prvek marketingového mixu, který vytváří příjmy, ostatní prvky tvoří náklady. Ze všech prvků marketingového mixu může být cena nejsnáze měněna. Cena indikuje zamýšlený positioning výrobků nebo značky společnosti. U kvalitního výrobku, který přináší vysokou přidanou hodnotu zákazníkovi, si firma může účtovat vysoké ceny a dosahovat velkých zisků. V dnešní době však spotřebitel často při koupi pečlivě zvažuje za co a za kolik své peníze utratit. Mnoho podniků muselo kvůli aktuálnímu chování spotřebitelů přehodnotit své cenové strategie.

Ceny mají mnoho funkcí, které spolu často souvisí. Mezi základní funkce Kotler a Keller (2012) řadí:

- informační funkce – dává nám jisté informace o produktu, můžeme díky ní porovnávat srovnatelné a konkurenční výrobky, vydává informační signál o vztahu nabídky a poptávky, to ukazuje výrobcům, zda zvýšit či snížit produkované množství,
- motivační funkce – výše ceny motivuje vlastníky výrobních faktorů k přemísťování výrobních faktorů do odvětví, kde je to potřeba, resp. do odvětví, kde se nachází převis poptávky, zároveň vysoká cena může motivovat zákazníka k omezování spotřeby, naopak nízká cena může spotřebu úspěšně stimulovat,

- alokační funkce – velikost cen ovlivňuje množství výrobních faktorů, které jsou napříč odvětvími alokovány, nízké ceny odvádí výrobní faktory do jiných podnikových odvětví a naopak,
- diferenční funkce – znázorňuje dle Jurečka (2018) možné dopady pro různé skupiny lidí, možné zisky jedné skupiny představují ztráty pro skupiny další.

Významným faktorem, který určuje velikost podílu firmy na trhu, je právě cena. Při tvoření cen však často dochází dle Mruzková a Listzwanová (2013) k několika chybám, které se negativně projevují na velikosti zisku a konkurenceschopnosti firmy. Cena by neměla kopírovat příliš náklady. Cenu je třeba pružně měnit vzhledem k okolnostem na trhu, stanovovat ji vzhledem k ostatním prvkům marketingového mixu, všechny prvky by totiž měly být v naprostém souladu. Ceny by měly být přizpůsobovány tržním segmentům, variantám výrobků, či podmínkám prodeje.

Stanovení cílů při tvorbě cen

Každá společnost stojí před otázkou, jaký postoj zaujmout vůči svým cenám. Ty by měly vycházet z podnikových cílů a podnikové strategie. Kotler a Keller (2012) definují základní podnikové cíle při stanovování cen:

- **Přežití** – Stav, při kterém cena pokrývá veškeré variabilní náklady a alespoň část fixních nákladů. Takový stav nelze zachovávat dlouhodobě, nastává zpravidla při přebytku kapacit, při měnících se spotřebitelských preferencích, a když firma čelí velmi intenzivní konkurenci. Do budoucna se musí firma z takového stavu vymanit, jinak zanikne.
- **Maximalizace současného zisku** – Firma se snaží o nastavení takové ceny, která bude maximalizovat současný zisk. Tento cíl společnost může nastavit také ve snaze o co nejrychlejší návratnost investice. Předpokládá se, že společnost zná své náklady a poptávku po svých produktech. Reálně je ale velice těžké svou poptávkovou křivku určit. Ve snaze o maximální současný zisk může firma přehlížet dlouhodobé cíle, měnící se prostředí, inovace či rychle rostoucí konkurenty.
- **Maximalizace tržního podílu** – Cílem společnosti je dosáhnout co největšího tržního podílu, užívají se k tomu tzv. penetrační ceny. To jsou ceny, které jsou nižší než konkurenční, společnost předpokládá, že to zvýší tržní podíl, zároveň

sníží jednotkové náklady a v budoucnu přinese velké zisky. Penetrační ceny se dají užívat pouze v odvětvích, které jsou na ceny velmi citlivé, kde při zvyšování tržního podílu opravdu dochází ke snižování jednotkových nákladů a kde nízké ceny odradí současné i potencionální konkurenty.

- **Sbírání smetany** – K stanovení výrazně vysoké ceny a následnému sbírání smetany dochází při uvedení výrazně nové technologie na trh. Společnost měla s vývojem technologie vysoké náklady a chce tímto způsob získat zpátky investovaný kapitál. Zároveň musí být technologie natolik výjimečná, aby potenciální zákazník měl zájem za ní opravdu utratit nemalou částku. Společnost by měla být opatrná, aby stanovení příliš vysoké ceny nepřilákalo do odvětví další konkurenty a ona nemusela cenu v krátkém horizontu příliš snížit, to by mohlo znepokojit zákazníky, kteří si výrobek koupili už předtím, a to za cenu výrazně vyšší. Vysoká cena vytváří image značky a zdůrazňuje výjimečnost výrobku.
- **Vedoucí postavení v oblasti kvality výrobků** – Značky se snaží vytvořit si věrnou skupinu zákazníků a za přijatelně vysokou cenu nabídnout vysokou úroveň vnímané kvality. Cílem je stát se lídrem na trhu v oblasti jakosti.

2.1.2 Cenová diferenciace

Bartusková, Matusiková a Zelinková (2015) popisují cenovou diferenciaci jako stav, kdy společnost prodává stejný výrobek za různou cenu. Stává se to v odvětvích, kde není dokonalá informovanost a subjekty se nemohou dozvědět, že prodejní cena není stejná. Příčinou cenové diferenciace může být i nízká konkurence a příliš velká tržní síla podniku, který prodává. Cenová diferenciace může mít i pozitivní efekt, konkrétně u prodeje ležáků, společnost se díky toho zbaví zboží, které by měla při standartní ceně problém prodat, uvolní se jí sklady a z prodeje získá dodatečné finanční prostředky. Přeci jen je lepší výrobek prodat za nižší cenu, než aby třeba podlehnul zkáze nebo se neprodal vůbec.

2.1.3 Cenová politika

Cenová politika je důležitou součástí marketingové politiky a politiky podmínek. Je důležité rozhodnout, za jakých podmínek má být výrobek zákazníkům nabízen. Společnost by měla užívat takovou cenovou politiku, která bude mít dlouhodobý charakter. Thaddeus (2007) zdůrazňuje, že úkolem cenové politiky je zvolení takových podmínek, které budou korespondovat s dlouhodobými firemními cíli při přijatelném

riziku. Zdrojem cenové politiky je marketingový mix společnosti, její náklady a způsob tvorby cen. Důležitou roli sehrává také vnímání produktu zákazníkem, konkurence na trhu, velikost poptávky, charakter a specifika daného trhu.

„Cenová politika podniku zahrnuje všechna rozhodnutí, na trh zaměřené kroky, které se promítají do stanovení ceny produktu. Zákazník musí být s účtovanou cenou spokojen a tato cena by zároveň měla přinášet podniku zisk.“ (Kašík a Havlíček, 2004, s.15)

Jakubíková (2013) tvrdí, že cenová politika má dopad na zisk a velikost obrátu jako žádný jiný přímý marketingový nástroj. Mezi hlavní cíle cenové politiky patří návratnost investice, dosažení určitého tržního podílu a určité velikosti tržeb, udržení si stávajícího zákazníka, získání nového zákazníka a zajistit si pravidelný přísun cash-flow. Cenová politika vychází z existující firemní kultury.

Thaddeus (2007) říká, že společnost by měla v rámci cenové politiky sledovat změny v podnikatelském prostředí, na případné změny pružně reagovat v souladu s dlouhodobými cíli společnosti. Důležitým faktorem je sledování cen a cílů konkurence a uvědomění si vlastní konkurenční výhody. Společnost by měla analyzovat, jak je její cenová politika konzistentní napříč jejím výrobním portfoliem. Zároveň je důležité zmínit, že cenová politika může mít negativní dopad na loajalitu zákazníka a vnímání značky zákazníkem. Cena by měla odpovídat nabízené kvalitě a korespondovat s cenovou strategií společnosti. Firmy se dle Jakubíková (2013) nejčastěji zabývají cenovou politikou při:

- uvádění nového výrobku na trh,
- změnách tržních podmínek,
- změně struktury nákladů firmy,
- zpracování dodavatelských nabídek.

Kotler a Keller (2012) stanovili šest základních kroků při tvorbě cenové politiky. Mezi tyto kroky řadíme:

- stanovení cílů pricingu,
- určení poptávky,
- odhad nákladů,
- analýza nákladů, cen a nabídek konkurence,
- zvolení pricingové metody,
- rozhodnutí o konečné ceně.

Důležitou součástí cenové politiky tvoří metody, dle kterých se ceny tvoří. Metody stanovování cen můžeme řadit dle jejich zaměření. Tvorba cen se už v současnosti nepojí pouze s náklady. Tvorba cen se v poslední době často spojuje s marketingem. Podniky s menší tržní mocí pak často kopírují ceny větších konkurentů. V praxi je ideální všechny tři výše uvedené metody kombinovat, aby nedocházelo k zaměření pouze na jedinou oblast, ale výsledná cena brala v úvahu všechny základní faktory.

2.1.4 Malý podnik

Při definování malého podniku můžeme použít doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003. Dle tohoto doporučení můžeme rozdělovat firmy a podnikatele dle třech kritérií. Tyto kritéria představují: počet zaměstnanců, roční obrat a hodnota aktiv. Pro zařazení do dané kategorie nesmí firma překročit více než jedno kritérium. Dle velikosti těchto ukazatelů pak můžeme firmy dělit na:

- mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.

Veber, Srpová a kolektiv (2012) zdůrazňují, že malé a střední podniky zaručují nejběžnější svobody. Lidé v těchto firmách se učí zodpovědnosti, jejich selhání mívá pro podnik často fatální následky, důsledky případného neúspěchu nese totiž podnikatel osobně. Malé podniky reprezentují tamější kapitál. Peníze těmito podniky vytvořené, často zůstávají v regionech, kde podniky působí. V regionech se špatnou životní úrovní znamenají malé a střední podniky šanci na zlepšení tamějšího života. Podnik ve svém okolí není anonymní a bývá často pod kontrolou svého okolí. Podniky se tudíž často snaží zlepšovat svůj obraz, podporují různé obecní akce, účastní se charitativních sbírek, sponzorují místní organizace. Malé a střední podniky bývají taktéž zdrojem urbanizace měst a obcí. Slabinou těchto podniků je malá ekonomická síla a s ní spojené časté problémy dostat se ke kapitálu. Tyto podniky jsou nositelem vysokého počtu inovací, bohužel to jsou v praxi zpravidla inovace nižšího řádu. Tyto organizace si totiž nemohou dovolit zaměstnávat špičkové vědce a investovat příliš velkou částku do vlastního výzkumu a vývoje. Proto se často v oblastech výzkumu a vývoje spojují a vytvářejí různé seskupení za účelem dosažení konkurenceschopnosti větším nadnárodním firmám. Tyto podniky se vyznačují vysokou flexibilitou, ale v případě tvrdého konkurenčního boje

mohou být většími nadnárodními firmami značně ohroženy, zejména pokud velká nadnárodní firma použije strategii dumpingových cen.

2.2 Cenová strategie a přístupy k její tvorbě

Strategie souvisí s cíli, které firma sleduje. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) klasifikují firemní cíle jako žádoucí budoucí stav a strategie popisují jako způsob, jak tohoto budoucího stavu dosáhnout. Není přesně určeno, na jak dlouho mají být strategie konstruovány, často záleží na jednotlivých odvětvích a pro ně specifických podmínkách. Určitě se bude lišit časový horizont strategie poradenských společností a velkých průmyslových podniků. Při určování časového horizontu strategie je třeba brát v potaz charakter konkurenčního prostředí, v méně konkurenčním prostředí bývají strategie často dlouhodobé. Velký vliv na časový horizont má objem fixního kapitálu, který je nutné do podnikání vložit, neboť je třeba myslet na jeho dobu návratnosti. Důležitým faktorem je taktéž délka životního cyklu produktu a čas nezbytný k uvedení výrobku na trh. Podstatný vliv na časový horizont mají závazky, které má konkrétní podnik uzavřené, ať už se jedná o pronájmy či úvěry. Důležitou roli hraje taky výhled do budoucnosti, v některých případech nelze budoucnost dlouhodobě předpovídat, a to se pojí s velkým rizikem.

Cenová strategie se skládá ze specifických cílů a návodů, jak těchto cílů dosáhnout. Dle Bartuskové, Matusíkové a Zelinkové (2015) pomůže stanovení cenové strategie dosáhnout podnikových cílů často v kratším čase a s nižšími náklady. Stanovení strategie umožní taktéž ucelený náhled na podnik a způsob, jakým dosahuje svých cílů. Strategie umožní uvědomění si specifických vlastností podniku a jejich optimální využití. Důležitou součástí postupů a návodů jsou akční plány, které umožní cílů dosahovat. Úkolem manažera je zvolit takovou cenovou strategii, která bude v souladu s vnějšími podmínkami na trhu ta nejvhodnější.

V souvislosti s cenovou strategií musí být definovány strategické cíle. Mezi cíli by měla být vytvořena hierarchie a jasně stanové priority. Strategické cíle musí mít jasně definovanou formu. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) říkají, že by strategické cíle měly být vymezeny metodou SMART, která stanovuje vlastnosti cílů:

- S (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosahování co nejlepších výsledků,
- M (measurable) – u cíle musí být stanovena měřitelná hranice, podle které se určí, zda bylo cíle dosaženo či nedosaženo,

- A (acceptable) – cíle musí být akceptovány všemi, kterých se daný cíl týká,
- R (realistic) – cíle musí být dosažitelné,
- T (timed) – cíle musí být termínované.

Cenová politika značky může u spotřebitelů podle Keller (2007) vytvářet hned několik asociací s cenovou úrovní značky či proměnlivostí ceny (slevy apod.). Cenová strategie pak může určovat, jak spotřebitelé značku řadí, s jak velkou cenovou hladinou si spotřebitel značku spojí, zda u dané značky vnímá, že její ceny jsou proměnlivé a často podléhají různým akcím a slevám.

2.2.1 Cenová strategie pro nové výrobky

Při zavádění nových výrobků na trh vybírá firma ze dvou základních strategií. První strategie se nazývá odčerpávací a pojí se vysokými cenami. Naopak strategie průniková používá ceny nízké a snaží se tak dostat k co největšímu počtu zákazníků.

Odčerpávací cenová strategie – užívá se při uvádění na trh úplně nových výrobků. Dle Bartuskové, Matusikové a Zelinkové (2015) má vysoká cena vyvolat dojem prestiže výrobku a získat velký počet peněžních prostředků na náročný výzkum a vývoj, který byl na produkt vynaložen. Takové strategie se užívá spíše krátkodobě. Když začnou do odvětví přicházet noví konkurenti, je firma na základě konkurenčních tlaků, donucena k pomalému snižování cen. Aby mohlo být této strategie použito, musí se na trhu nacházet dostatečný počet zájemců o daný výrobek s velkou kupní silou, cílem firmy je získat tzv. spotřebitelský přebytek. Takové strategie se využívá také u výrobků, které velmi rychle zastarávají a bývají brzy nahrazeny, nebo v případě, kdy podnik má velmi omezené kapacity a nemůže rychle rozšířit svou produkci. Zároveň by taková strategie měla být uplatňována na produkt, u kterého nemůžeme měřit užitek a zkoumat tak vztah mezi užitek a hodnotou produktu. Vysoká cena může vytvářet image kvality výrobku a prestiže značky. Pro podnik je vždycky jednodušší ceny snižovat než zvyšovat. Při zvyšování počáteční ceny může s velkou pravděpodobností docházet ke snižování objemu prodeje. Vysoká cena má za cíl splatit, krom nákladů na výzkum a vývoj produktu, nákladný marketing, který bývá spojen se vstupem zcela nového inovativního výrobku na trh.

Průniková cenová strategie – Bartusková, Matusiková a Zelinková (2015) říkají, že firmy používají nízkých cen za účelem získání velkého tržního podílu v krátkém čase. Zisky se dostavují později, firma se snaží díky velkému objemu produkce o maximální

snížení jednotkových nákladů. Firma snižuje své jednotkové náklady jednak díky úsporám z rozsahu a zároveň díky nově nabytým zkušenostem, které může do budoucna využít. Když firma nabyde velkého tržního podílu, může své ceny opatrně začít zvyšovat. Existuje ale nebezpečí, že si potenciální zákazníci budou spojovat produkt s příliš nízkou cenou s velmi špatnou kvalitou, a to je může odradit od uskutečnění nákupu. Průnikovou strategii používají nejčastěji velké maloobchodní řetězce, mají schopnost držet ceny velmi nízko a vytlačit tím konkurenci v podobě místních prodejců, kteří si snižování cen často nemohou dovolit. Po likvidaci místních podniků, se může maloobchodní řetězec začít chovat monopolisticky a zvýšit své ceny. V některých zemích existují tzv. antidumpingové zákony, které s touto strategií úzce souvisí. Cenový dumping představuje stav, kdy je zboží prodáváno za cenu prokazatelně nižší, než jsou jeho výrobní náklady.

2.2.2 Cenová strategie pro zavedené výrobky

U zavedených výrobků rozlišujeme dvě základní strategie. První z nich se zaměřuje na vysoké ceny, taková strategie se nazývá prémiová. Druhá strategie se zaměřuje na ceny nízké a jmenuje se podpůrná cenová strategie.

Prémiová cenová strategie – využívá se u kvalitního zboží, které má často za úkol vyvolat dojem luxusu. Dle Bartuskové, Matusikové a Zelinkové (2015) takové prodeje často doprovází řada podpůrných akcí. Ve vysoké ceně je už zahrnut kvalitní poprodejní servis a nákladné marketingové kampaně, které se k výrobku vztahují. Prémiová cena provází výrobek zpravidla po většinu jeho životního cyklu. Snížení ceny automaticky neznamená zvýšení objemu prodejů. Některé zákazníky s velkou kupní silou může nízká cena odradit a můžou si ji spojit se ztrátou prestiže značky či nižší kvalitou.

Podpůrná cenová strategie – taková strategie se podle Bartuskové, Matusikové a Zelinkové (2015) užívá u výrobků, které podléhají masové spotřebě, jsou přiměřeně kvalitní a jsou prodávány za nízkou cenu, kterou si může dovolit každý. Podnik se snaží o velký objem produkce a snižování režijních nákladů za účelem dosažení konkurenceschopnosti. Výrobky nejsou příliš inovativní, kopírují základní požadavky zákazníka.

2.2.3 Další standartní strategie tvorby cen

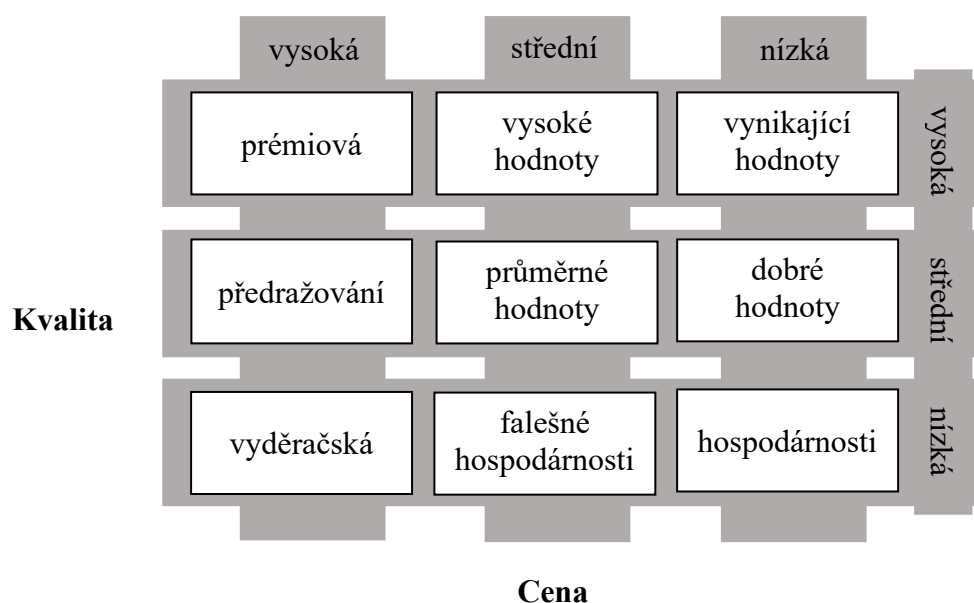
Mezi další standartní strategie tvorby cen řadíme cenové vůdcovství, barometrickou tvorbu cen a stanovování cen pomocí vyvažování ceny a kvality.

Cenové vůdcovství – projevuje se v odvětvích, kde jedna firma zaujímá dominantní pozici. Jurečka (2018) označuje cenové vůdcovství jako stav, kdy dominantní firma určuje cenu, podle které se řídí i další firmy. Ty zpravidla nemůžou nastavit cenu vyšší, než je cena cenového vůdce, protože by měly problém s prodejem své produkce. Zároveň nemohou nastavit cenu příliš nízko, protože by hrozilo, že cena bude nižší než jejich variabilní náklady. Cenový vůdce totiž zabírá velký tržní podíl a díky toho využívá výhody v podobě úspor z rozsahu.

Barometrická tvorba cen – Jurečka (2018) říká, že takový způsob tvorby cen se nachází v odvětví, kde působí firma, která v minulosti prokázala velký cit pro stanovování a odhadování cen, vývoje poptávky, nákladů apod. a pyšní ji pověst cenového lídra. Její konkurenti, ve snaze firmu následovat, své ceny kopírují.

Cenové strategie orientované na vztah cena/kvalita – odhadnout, zda výrobek odpovídá kvalitou výši ceny není pro spotřebitele vůbec jednoduché. Tomek a Vávrová (2011) zdůrazňují, že spotřebitel nemá všechny informace a u výrobků běžné spotřeby takové otázky většinou neřeší. Vztah cena/kvalita je uveden viz Obr. 2.1. Opravdový průzkum vztahu ceny a kvality provádí spotřebitel zpravidla při nepravidelných nákupech dražšího zboží, jako jsou elektrotechnické výrobky pro domácnost, automobil apod. Samotná kvalita výrobku a odpovídající cena automaticky neznamena, že si spotřebitel, který tento vztah zkoumá, výrobek koupí. V určitém okamžiku už odmítá zaplatit vyšší cenu i při zvýšení kvality. To je dáno jeho osobními preferencemi a velikostí disponibilního důchodu. Spotřebitel u některého zboží neumí kvalitu odhadnout, je tedy nutné podpořit zboží komunikační politikou, která bude zákazníka o kvalitách výrobku informovat.

Obr. 2.1 Cenová strategie, vztah cena/kvalita



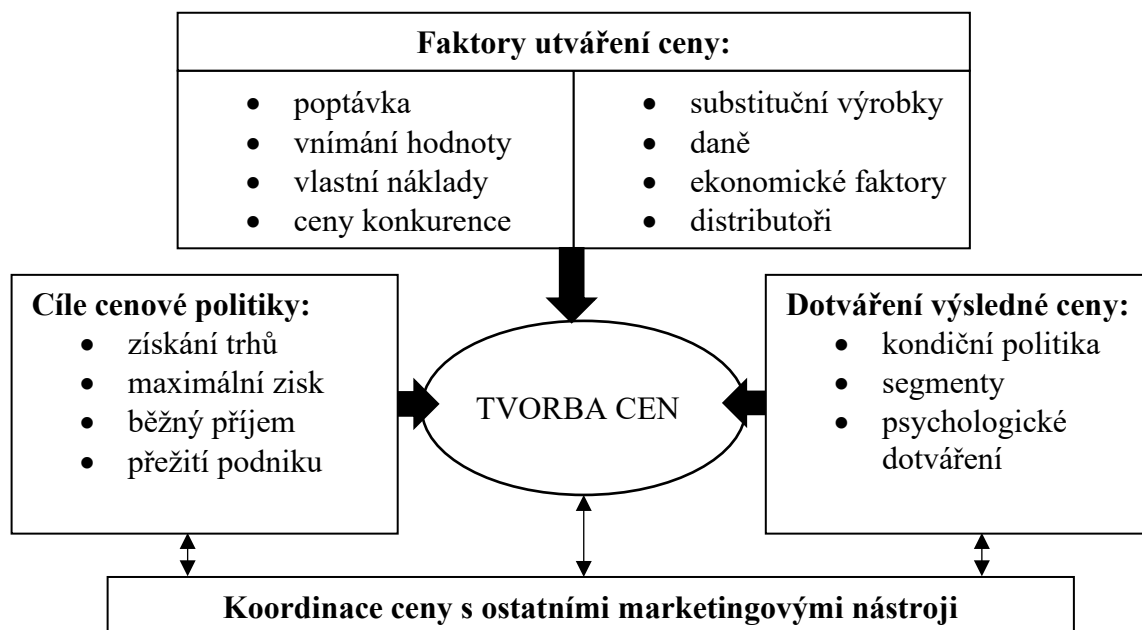
Zdroj: Tomek a Vávrová (2011, s.229)

Jednotlivé přístupy a strategie se při tvorbě cen liší, firma se rozhoduje jakou strategii zvolit na základě prostorových a časových podmínek. Bartusková, Matusiková a Zelinková (2015) zdůrazňují, že důležitou roli hraje životní cyklus výrobku. Od něj se poté často odvíjí prodejní ceny. Prodejní cena má samozřejmě taktéž ztělesňovat podnikové cíle a má být jednou z cest, jak takových cílů dosáhnout.

2.3 Metody tvorby cen

Při tvorbě cen je třeba brát v potaz velké množství faktorů, které výslednou cenu ovlivňují. Je nutné vnímat cíle cenové politiky a koordinovat cenu s ostatními marketingovými nástroji, viz. Obr. 2.2. Tvořit ceny lze dle různých zaměření. Cenu lze zaměřit např. na náklady, konkurenci a kupující. V posledních letech se začíná využívat nový způsob stanovování cen pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu, jež se zaměřuje na stanovení přitažlivé ceny a následně na snižování nákladů.

Obr. 2.2 Principy vytváření ceny



Zdroj: Tomek, Vávrová (2011, s. 238)

2.3.1 Metody tvorby cen orientované na náklady

Tyto metody vycházejí ze stanovení nákladů. Pomocí vybraného typu kalkulací se zjistí náklady na jednotku a k ní se připočítá požadovaná marže. Velikost ziskové přírážky může být dle Synka (2011) různá, záleží, z jakého typu kalkulace se vychází. Zda kalkulace v sobě zahrnuje všechny náklady, nebo se skládá pouze z tzv. zpracovacích nákladů, které v sobě zahrnují pouze mzdy a výrobní režii. Nejnížší přírážka se bude nacházet zpravidla u kalkulace úplných nákladů, nejvyšší bude u nákladů zpracovacích.

Mruzková a Listzwanová (2013) vymezují následující metody tvorby cen orientující se na náklady:

- kalkulace úplných nákladů,
- kalkulační porovnání,
- cenové normativy,
- stavebnicový způsob,
- parametrické metody,
- zisková přírážka nákladové kalkulaci,
- kalkulace neúplných nákladů.

Kalkulace úplných nákladů se také označuje jako individuální kalkulace. Tato metoda propočítává jednotlivé položky nákladů. Její součástí jsou úplné vlastní náklady výkonu. Při počítání se používá **typový kalkulační vzorec**, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Typový kalkulační vzorec

Kalkulační položka
1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie
Vlastní náklady výroby $\Sigma (1 - 4)$
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu $\Sigma(1 - 5)$
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu $\Sigma(1 - 6)$
7. Zisk (ztráta)
Cena $\Sigma(1 - 7)$

Zdroj: Mruzková a Lisztwanová (2013, s. 153)

Kalkulační porovnání pracuje s již existující kalkulací určitého výrobku či služby a porovnává jej s výrobkem či službou novou, u které můžeme spatřovat jistou podobnost. Zjišťují se rozdíly v ceně a velikosti nákladů.

Cenové normativy pracují s kalkulacemi jednotlivých úkonů. Zisk se připočítává buď jednotlivě ke každému úkonu, nebo se připočítává až na závěr, když je znám počet všech dílčích úkonů. Výsledná cena vzniká součtem všech cenových normativů. Taková forma kalkulace je velice náročná a pracná, v praxi se příliš nevyužívá.

Stavebnicový způsob nabývá dvou forem. U první formy vzniká cena součtem ceny všech dílů výrobků např. u nábytku. U druhé formy se stanoví základní cena, ke které se připočítají další specifické požadavky zákazníka. Příkladem může být automobil, je stanovena základní cena a zákazník si může volit další druhy výbavy. Jednotlivé ceny komponent se mohou od základní ceny sčítat i odečítat.

Parametrické metody patří mezi složitější metody tvorby cen. Používají se zejména při oceňování výrobních řad. U parametrické metody se určuje vztah mezi cenou a základním parametrem (např. objem plochy). Matematicky můžeme toto vyjádření zapsat $P = a + b \cdot X$. Jedním ze způsobů parametrické metody je i bodovací způsob,

spočítají se náklady včetně zisku na jednotlivé části výrobků a ty se poté ocení určitým počtem bodů. Cena se poté stanoví násobením počtu bodů cenou jednoho bodu.

Zisková přírážka se udává v procentech ve vztahu k určité základně. Základnou se rozumí zpravidla celkové náklady nebo jiné nákladové položky. Takový způsob stanovování ceny se často používá u sezónního zboží, kde není jistota, že se zboží prodá, nebo třeba u nestandardního zboží, které se vyrábí na zakázku.

Kalkulace neúplných nákladů se používá často mezi vnitropodnikovými útvary. Nezahrnuje totiž veškeré fixní náklady, ale mapuje prodejní ceny mezi jednotlivými útvary. Když má podnik odbytové potíže, může tato kalkulace sloužit jako podklad při prodávání polotovarů, ve snaze prodat polotovary za cenu, která pokrývá alespoň variabilní náklady.

2.3.2 Metody tvorby cen orientované na konkurenci

Tyto metody zkoumají ceny konkurentů. Mezi nejvýznamnější metody orientovaných na konkurenci dle Mrůzková a Listžwanová (2013) patří:

- srovnání s cenami tuzemské, případně zahraniční konkurence,
- srovnání s cenami možného dovozu,
- využití zahraničních cenových relací,
- stanovení ceny se zřetelem na uzavření kontraktu.

Srovnání cen s tuzemskou či zahraniční konkurencí jsou velice jednoduchými metodami stanovování cen. Převzímou se ceny konkurentů a k nim se může přičíst nebo odečíst odchylka. Velikost odchylky stanovuje podnik dle podobnosti výrobku nebo služby, dle kvality poprodežního servisu, délky dodací lhůty a dalších faktorů, které si podnik stanoví.

Pokud se určitý produkt nenachází v tuzemsku, může se začít dovážet ze zahraničí, při stanovení ceny se počítají **ceny možného dovozu**. Zahraniční měna se převede na tuzemskou, připočítají se náklady na dopravu, pojištění, provize a další položky, které si podnik určí.

Zahraniční cenové relace se užívají při oceňování nového tuzemského výrobku. Je nutné k tomu znát cenu podobného tuzemského výrobku a ceny podobných dvojic zahraničních výrobků.

Při výběrových řízeních stanovuje podnik **cenu na základě pravděpodobnosti uzavření kontraktu**. Při nastavení vysoké ceny a větší ziskové marže se snižuje šance na získání kontraktu a naopak. V této metodě se počítá s pravděpodobným ziskem, který se spočítá násobením kalkulovaného zisku a pravděpodobnosti na získání zakázky. Určit pravděpodobnost na získání zakázky není lehkým úkolem a závisí spíše na odhadu expertů a poradenských společností.

2.3.3 Metody tvorby cen orientované na kupující

Tyto metody bývají v literatuře taktéž označovány jako poptávkově orientované metody tvorby cen. Mezi jedny ze základních metod Mruzková a Listzwanová (2013) řadí:

- metodu přímého hodnocení,
- bodovou metodu,
- holandský test cenové citlivosti.

Metoda přímého hodnocení se spočítá jako průměr částek, které by byl ochoten respondent za daný výrobek či službu utratit.

Bodová metoda se považuje zejména z psychologického hlediska za přesnější, než když respondent uvádí cenu v korunách, tu totiž zpravidla uvádí nižší. U bodové metody porovnává respondent podobné výrobky a uděluje jim body na stupnici 1 - 100. Z ceny standardního výrobku nebo služby, která se na trhu nachází, se dělením vypočítá cena jednoho bodu. Cenou jednoho bodu vynásobíme počet bodů u sledovaného výrobku, u kterého cenu stanovujeme.

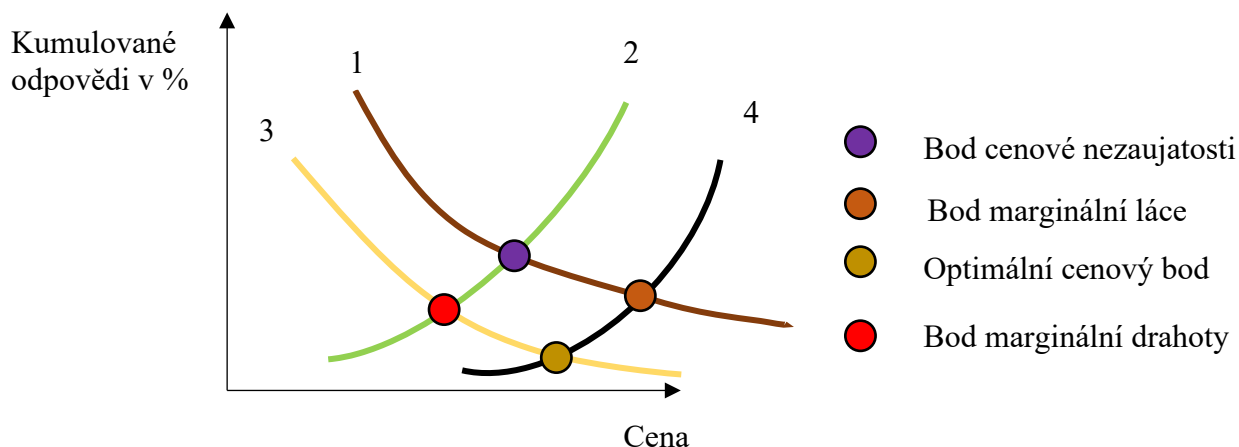
„Holandský test cenové citlivosti podává důležité informace o rozložení psychologických prahů a stanovuje optimální cenový bod nebo optimální cenové rozpětí, což je znalost pro cenovou strategii nezbytná.“ (Vysekalová, s. 224, 2011)

Test cenové citlivosti se skládá ze čtyř základních otázek, které by měly být položeny v uvedeném pořadí.

1. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat levný?“
2. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat drahý?“
3. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?“
4. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ (Kozel, 2011, s. 274)

Kozel (2011) doporučuje zaznamenávat odpovědi respondentů do cenové škály, která by měla čítat alespoň 30–40 položek, aby se respondent při svém odpovídání necítil příliš omezen. Ze získaných odpovědí jsou spočítány kumulativní četnosti u otázek 1–4 a sestrojen graf viz Obr. 2.3. Z grafu lze poté vyčíst optimální cenový bod, což je cena, která se setkává s nejmenším odporem respondentů.

Obr. 2.3 Grafické vyhodnocení testu cenové citlivosti



Zdroj: přepracováno viz Kozel (2011, s.275)

Z grafu lze vyčíst i **pásmo cenového rozpětí**. To se pohybuje mezi body marginální láce a marginální drahoty. Výsledná, podnikem stanovená, cena by se měla nacházet v tomto intervalu. Průsečík křivek 1 a 2 znázorňuje bod cenové nezáujatosti, který představuje cenu, kterou respondenti nepovažují za vysokou ani za nízkou.

2.3.4 Stanovení cen vycházející ze ziskového modelu strategie modrého oceánu

Štrach (2009) zdůrazňuje, že tradiční podnikové strategie se opírají o ustálené odvětví, postupy, praktiky, metody a neustálé soupeření s konkurencí. Při tomto soupeření firmy bojují stále o tentýž tržní prostor, který je omezený. Firmy se snaží zpravidla využít diferenciaci, nebo využívají strategie nízkých nákladů. Novou možností je vytvoření modrého oceánu, tedy úplně nového prostoru, kde firma alespoň v začátcích nebude pocítovat konkurenci. Většina odvětví a oborů nebyla v minulém století ještě známá a vznikly teprve v posledních letech. To dokazuje existenci takových prostorů. Při objevování modrého oceánu existuje řada rizik, ale ty jsou při objevení modrého oceánu mnohonásobně vykompenzovány.

Modré oceány charakterizuje dosud nevyužitý tržní prostor. Jakubíková (2013) říká, že většina modrých oceánů vzniká uvnitř oceánů rudých s tím, že rozšiřují jejich

hranice. V modrých oceánech nejsou konkurenti důležití, pravidla konkurenčního boje ještě nejsou vytvořena. Při vytváření modrých oceánů by mělo současně docházet k zvyšování hodnoty a snižování nákladů. Výsledkem takového působení vznikají hodnotové inovace, které přináší zákazníkovi vyšší užitnou hodnotu.

Většina podniků dělá dle Kim a Mauborgne (2015) tu chybu, že stanovují cenu příliš vysoko a následně jsou nuceni ji snižovat. V ziskovém modelu u strategie modrého oceánu se stanovuje taková cena, která přijde zákazníkům atraktivní a zároveň na ni budou mít finanční prostředky. Při takové ceně dochází k větším objemům prodeje, z čehož plynou větší celkové zisky. Zároveň velké objemy prodeje mohou zapříčinit, že po zboží bude toužit čím dál tím víc zákazníků, což způsobí řetězovou reakci a poptávka se násobně zvýší. Pokud se podnik rozhodne nastavit své ceny vysoko, měl by si ověřit, že napodobení jeho výrobku je nesnadné, zároveň by měla existovat vysoká míra právní ochrany a ochrany zdrojů. Zdroje v tomto případě mohou představovat drahé výrobní závody apod.. Při stanovování cen střední úrovně by měla existovat značná míra právní ochrany a zdrojů, napodobení již je možné. Tvořit ceny nižší úrovně by měly podniky, jejichž produkty jsou snadno napodobitelné a je zde nízká či žádná právní ochrana a ochrana zdrojů.

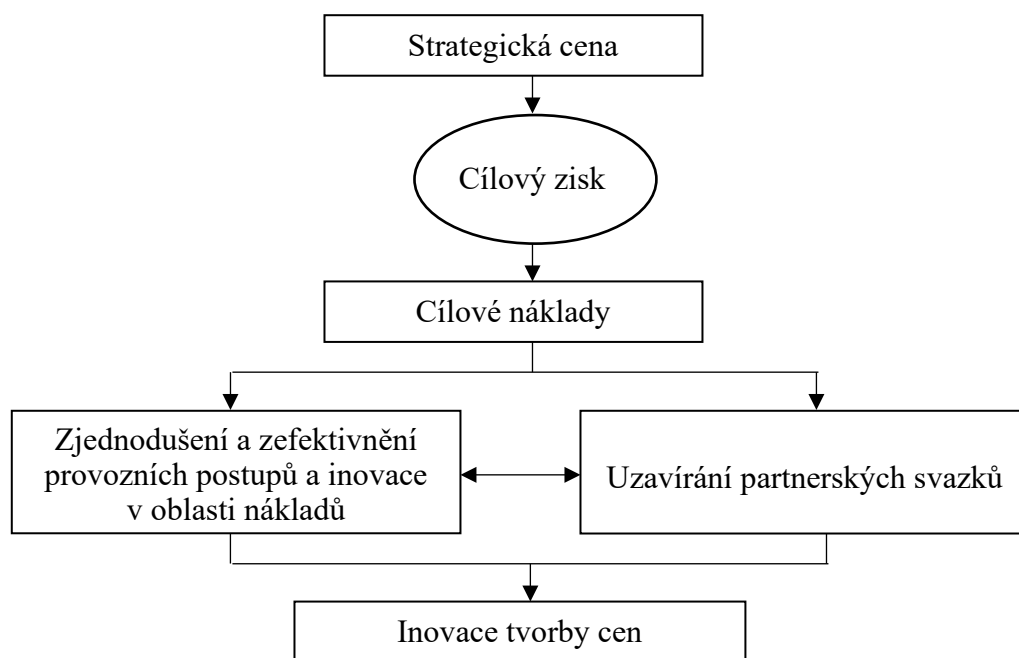
Kim a Mauborgne (2015) popisují, že při cenové tvorbě u ziskového modelu si podnik prvně stanoví pro něj přitažlivou cenu, což je cena, která je schopná bez problémů obstát v odvětví a měla by zajistit dostatečně velký zájem o daný produkt. Od této ceny si podnik odečte požadovanou ziskovou marži, tím získá hodnotu cílových nákladů, do kterých se musí vejít. Stanovení cílových nákladů má pomoci k hledání nových řešení, postupů, odbourávání zbytečných nákladů apod. Podnik by neměl ve snaze jednoduchého dosažení cílových nákladů stanovovat cenu příliš velkoryse nebo snižovat velikost hodnoty pro zákazníka. K účelnému dosažení cílových nákladů definují Kim a Mauborgne (2015) tři základní páky.

1. První páka zahrnuje zavedení inovací v oblasti nákladů, zjednodušení a zefektivnění provozních postupů. Podnik by měl analyzovat, zda je možné některé vstupy nahradit netradičními či levnějšími variantami. Nákladné procesy s velmi malou přidanou hodnotou by se, pokud je to možné, měl podnik snažit odbourat či přenést na externí dodavatele. Podnik by se měl zamyslet, zda nelze některé kroky ve výrobním procesu vynechat, zkrátit, či spojit.

2. Ke snižování nákladů může mnohdy pomoci i navázání partnerství. Některé činnosti může být výhodnější outsourcovat. Navázání partnerství může zajistit v krátkém čase vyšší odbornou způsobilost a zároveň snížit vlastní náklady.
3. Pokud i při užití dvou předchozích pák nelze dosáhnout cílových nákladů, zůstává poslední třetí páka. Ta se snaží o změny způsobu modelu tvorby cen. Jako příklad mohou sloužit videokazety. Když poprvé přišly na trh, jejich cena se pohybovala okolo 80 dolarů. Za takovou cenu si je žádný ze zákazníků nekupoval. Vznikly tedy videopůjčovny, které tu samou kazetu za 80 dolarů půjčily několikrát za menší poplatek. Tento vzor chování lze aplikovat i v aktuálních situacích.

Fungování ziskového modelu ve strategii modrého oceánu je znázorněno viz Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Ziskový model strategie modrého oceánu



Zdroj: Kim a Mauborgne (2015, s.153)

Každý modrý oceán se dle Kim a Mauborgne (2018) po určitém časovém úseku stává rudým. Je důležité uvědomit si, že vytvoření modrého oceánu není jednorázová aktivita, ale neustálý proces, který by měl být začleněn do podnikového myšlení.

2.4 Přístupy pro zhodnocení podnikatelského prostředí a životaschopnosti podniku

Jedním z přístupů pro zhodnocení podnikatelského prostředí je Porterova analýza konkurenčního prostředí, ta se v praxi využívá spíše ve větších firmách či na trhu, kde se pohybuje menší počet subjektů. K hodnocení vitality podniku se často používá Pollakův

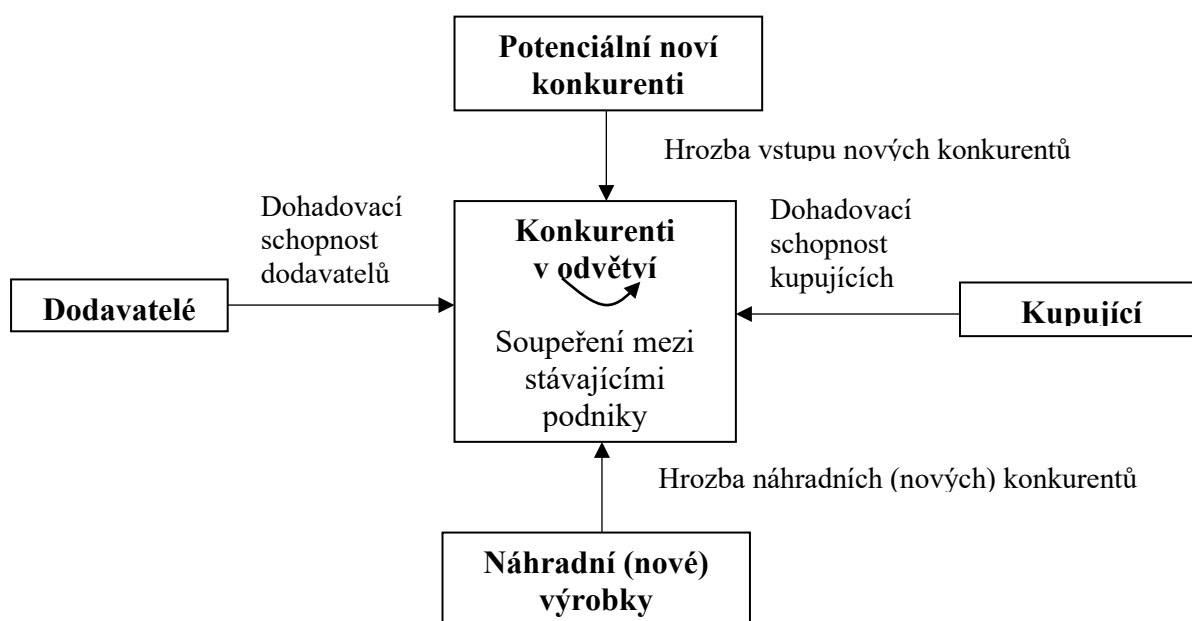
model životaschopnosti. K shrnutí jednotlivých analýz a hodnocení vnitřních a vnějších faktorů podniku slouží SWOT analýza, ta rekapituluje zjištěné poznatky a snaží se nastínit ze zjištěných výsledků možné budoucí strategie.

2.4.1 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Schopnost firmy dosahovat v odvětví svých cílů, především zisku, který převýší cenu investovaného kapitálu, ovlivňuje konkurenční prostředí. Michael E. Porter (1993) definoval pět dynamických konkurenčních faktorů, které na podnik v odvětví působí. Síla působení jednotlivých faktorů je odlišná pro různá odvětví. Mezi tyto faktory patří:

1. hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
2. hrozba nových výrobků nebo služeb,
3. dohadovací schopnost kupujících,
4. dohadovací schopnost dodavatelů,
5. soupeření mezi existujícími konkurenty.

Obr. 2.5 Konkurenční faktory, které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: Porter (1993, s. 23)

Výše uvedené faktory výrazně ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví, rozhodují tedy o výnosnosti celého odvětví. Model pěti konkurenčních sil by měl dle Porter (1993) pomoci vedoucím pracovníkům najít cestu k dlouhodobé výnosnosti.

Kupující (zákazníci) s velkou tržní silou se snaží dle Magretta (2012) pomocí svého vlivu tlačit ceny co nejvíc dolů. Zákazníci bývají na cenu velmi citliví v případě, že to, co kupují, považují vůči jejich jiným nákladům či příjmům, za drahé. Citlivost na cenu se může projevovat i v případě nediferencovaného zboží nebo když zboží, které kupují, nepovažují vzhledem k jejich vlastní výkonnosti za důležité. Kupující se nesnaží ale pouze o stlačování ceny. Mohou požadovat větší hodnotu od výrobku či služby, které odebírají. Nejen při stlačování cen, ale i při požadování větší hodnoty dochází ke snižování ziskovosti odvětví.

Dodavatelé nabývají podle Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) velké tržní síly v případech, kdy jejich odběratelé nemají potřebné tržní informace, či pro ně nepředstavují důležité zákazníky. Dodavatelům nahrává do karet taktéž počet ostatních dodavatelů v okolí a diferenciaci dodávaného produktu. Při větší diferenciaci může mít odběratel daleko větší problém nalézt dodavatele nového, který by dokázal daný produkt ve smluvené kvalitě s požadovanými vlastnostmi vyrobit. Dodavatel má pak tendence zvyšovat ceny, snižovat kvalitu logistických služeb apod.

Náhradní a nové výrobky, též nazývané substituty, které uspokojují stejnou či podobnou základní potřebu jako produkt zakořeněný v odvětví, brání zvyšování ziskovosti odvětví. Magretta (2012) říká, že šance, že bude výrobek nahrazen substitutem, lze poznat dle jeho poměru ceny a kvality k potencionálnímu substitutu v odvětví. Předvídat substituty a nové výrobky není pro podnik úplně jednoduché, někdy je podnik může rozpoznat až se zpožděním a pokud na ně podnik včas nezareaguje, může to vést k výraznému propadu a poškození jeho podnikání. Jako příklad mohou sloužit nové motory. Automobily poháněné spalovacím motorem mohou být brzy nahrazeny elektromobily. Je na podnicích, aby zvážily velikost hrozby nového substitutu. V případě úspěchu a masivního rozšíření elektromobilů můžou být ohroženy některé automobilky, výroby, servisy a další podniky spjaté se spalovacími motory, které se novému substitutu nijak nepřizpůsobí. Šanci na úspěch substitutu určují i náklady přechodu. Pokud jsou náklady přechodu nízké či žádné, šance substitutu na úspěch se zvyšuje.

Vstupu **nových potenciálních konkurentů** do odvětví brání bariéry vstupu. Tyto bariéry popisuje Magretta (2012), ty mohou mít podobu velkých kapitálových investic, které by firma musela vynaložit. Zprvu by nově vstupující firma do odvětví musela nést i velké relativní fixní náklady, které by byly spojeny s počátečním nízkým tržním podílem. Bariérou mohou být i náklady přechodu, které by zákazník musel vynaložit.

Zákazník musí zhodnotit, zda by se mu takové náklady přechodu do budoucna splatily. V existujícím odvětví některé podniky často disponují nějakou speciální technologií, jedinečnými prodejními místy či dobrým jménem značky. Těchto výhod často nemůže hned nově vstupující podnik dosáhnout, ale musí si je vybudovat. Některá odvětví jsou regulovaná státem a jenom stát může pomocí různých povolení apod. dovolovat vstup novým firmám.

Konkurenti v odvětví na sebe vyvíjí tlak ve snaze vylepšit svou tržní pozici, nebo protože cítí silící tlak ostatních konkurentů. Soupeření konkurentů může mít dle Dvořáček a Slunčík (2012) základ v cenové konkurenci, propagační kampani, v inovacích, servisu a dalších oblastech, které jsou spjaté s podnikem. Charakter konkurenčního prostředí určuje počet konkurentů v odvětví a rozložení jejich tržních sil. Nezanedbatelný vliv má i velikost a potenciál růstu odvětví, v pomalu rostoucím odvětví se snaží podniky získat co největší tržní podíl a konkurenční soupeření se poté zvyšuje. Když ale odvětví roste rychlým tempem, konkurenční boj nebývá tak agresivní. „Koláč ziskových příležitostí“ se totiž zvyšuje stejně pro všechny. V obdobích růstu se podniky mohou zaměřovat na zvyšování produkčních kapacit, každý růst však někdy končí a volné podnikové kapacity mohou vést k snižování cen produkce. Cena u konkurentů hraje klíčovou roli, když produkty, které podniky nabízejí, nejsou nijak diferenciovány.

Magretta (2012) zdůrazňuje, že analýza pěti sil neslouží pouze k určení „přitažlivosti“ odvětví, ale měla by také zodpovědět otázku, proč je ziskovost a růst odvětví takový, snažit se předpovědět vývoj odvětví do budoucna a pomoci podniku identifikovat, jaké bariéry musí překonat, aby získal větší tržní podíl. Se zodpovězením těchto otázek mají pomoci základní kroky pro analýzu odvětví, které Magretta (2012) definovala.

1. Charakterizujte odvětví, určete jeho geografickou působnost a definujte produkty, které v tomto odvětví vznikají.
2. Určete aktéry, kteří tvoří každou z pěti konkurenčních sil. Je vhodné segmentovat aktéry do společných skupin a zkoumat jejich společné chování.
3. Je nutné vyhodnotit a identifikovat hnací faktory každé z pěti sil. Které z těchto faktorů jsou silné a které mají pouze zanedbatelný vliv?
4. S odstupem znovu charakterizujte odvětví. Určete síly, které jsou klíčové pro ziskovost. Snažte se přiblížit nejdůležitější síly, které vaše okolí ovlivňují.

Srovnajte vaši ziskovost s hodnotami v odvětví. Určete možné důvody, proč mají některé firmy vzhledem k pěti silám lepší pozici na trhu.

5. Zkoumejte vývojové trendy každé z pěti konkurenčních sil. Snažte se předpovídat pro jednotlivé síly budoucí vývoj a uvažte, jak by mohly ovlivnit strukturu odvětví nově příchozí firmy.
6. Zkuste zjistit, jak dosáhnout lepší pozice v odvětví, kde konkurenční síly na vás nebudou působit tak silně. Položte si otázku, zda jste připraveni na budoucí vývoj odvětví a jste připraveni jej využít ve svůj prospěch.

2.4.2 Hodnocení životaschopnosti podniku dle H. Pollaka

Harry Pollak (2003) říká, že odhadnout časem neomezenou budoucnost podniku není nijak lehký úkol, neexistuje žádná přesná metodika, která by to dokázala a setkala se stoprocentní úspěšností. Pollakův model má za cíl zjistit vitalitu podniku a předpovědět jeho budoucí vývoj. Model se zakládá na subjektivních hodnoceních, ale v praxi přináší přijatelné výsledky, které často kopírují realitu budoucího vývoje.

V tomto modelu přidělují zainteresovaní jedinci body celkem deseti klíčovým charakteristikám podniku. Tyto charakteristiky mají předem daný počet bodů, kterého mohou dosáhnout. Velikost bodové škály závisí na faktu, jak moc daná charakteristika ovlivňuje budoucnost podniku. Charakteristiky s více body jsou tudíž pro budoucnost významnější než ty, které mají bodů méně. Hodnotitelé dávají tedy jednotlivým charakteristikám poměrný počet bodů z možného maxima. Maximální součet bodů všech charakteristik může činit 100. Dosažený výsledek sledovaného podniku se tedy udává jako procentuální podíl vůči maximu. Dosažený výsledek zařadíme do jednoho z pěti pásem, které ukazují vitalitu podniku. Pokud se výsledek podniku pohybuje mezi:

- 81 a 100 % je vitalita téměř zaručena,
- 61 a 80 % je vitalita velmi pravděpodobná,
- 41 a 60 % vitalita bez zásahu není zajištěna,
- 21 a 40 % podnik je „nemocný“,
- 0 a 20 % podnik je v krizi.

Jednotlivé charakteristiky a příslušný počet maximálních bodů, kterých může podnik dosáhnout jsou znázorněny viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Tabulka hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika	Cíl bodů	Význam
1. Výzkum trhu cílený na pokrok	13	Nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
2. Výrobky odpovídající trhu	12	Další důležitý faktor a pozitivní charakteristika v budoucnu
3. Spokojení zákazníci	11	Důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců
4. Spokojenost finančních účastníků	11	Záruka finanční transakcí v budoucnu
5. Poměr k životnímu prostředí	11	Předcházení možným budoucím problémům
6. Kapitálová základna	10	Zdravý základ
7. Výhodná lokalizace podniku	9	Přínos oproti konkurenci
8. Školení a motivování zaměstnanci	8	Nezanedbatelný přínos do budoucna
9. Finanční výsledek	8	Důkaz zdravé podnikové politiky
10. Spolehliví dodavatelé	7	Důležitý faktor při členění v průmyslu
Celkem	100	

Zdroj: Pollak (2003, s. 29)

Osm z deseti uvedených charakteristik patří do vnějšího okolí podniku. To znamená, že podnik z velké části podléhá vnějším vlivům, kterým se musí přizpůsobit, případně se snažit trh sám ovlivnit. Aby podnik byl schopen uplatnit se ve vnějším okolí, musí prvně zajistit bezproblémové fungování vnitřního okolí podniku. Stanovení počtu bodů není pro zainteresovaného jedince nijak složité. Statisticky lze dokázat, že 10-15% odchylka v hodnocení jednotlivých charakteristik nemá na konečný výsledek vliv. Problémem je, že tato metoda se zakládá pouze na subjektivním hodnocení a nelze ji nijak vědecky podložit, zakládá se pouze na bohatých zkušenostech autora.

2.4.3 SWOT analýza

Základní nástroj pro mapování vnitřního i vnějšího prostředí podniku se nazývá SWOT analýza. Tato analýza hodnotí vnitřní prostředí pomocí jeho silných a slabých stránek. Vnější prostředí pak popisují hrozby a příležitosti podniku. SWOT analýza se využívá zpravidla při analýzách strategického řízení. Své využití však nachází i při taktickém a operativním řízení. Data analýzy mohou vycházet z již uskutečněných analýz podniku, z dat konkurence, z nápadů vznikajících při brainstormingu či z hloubkových rozhovorů. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

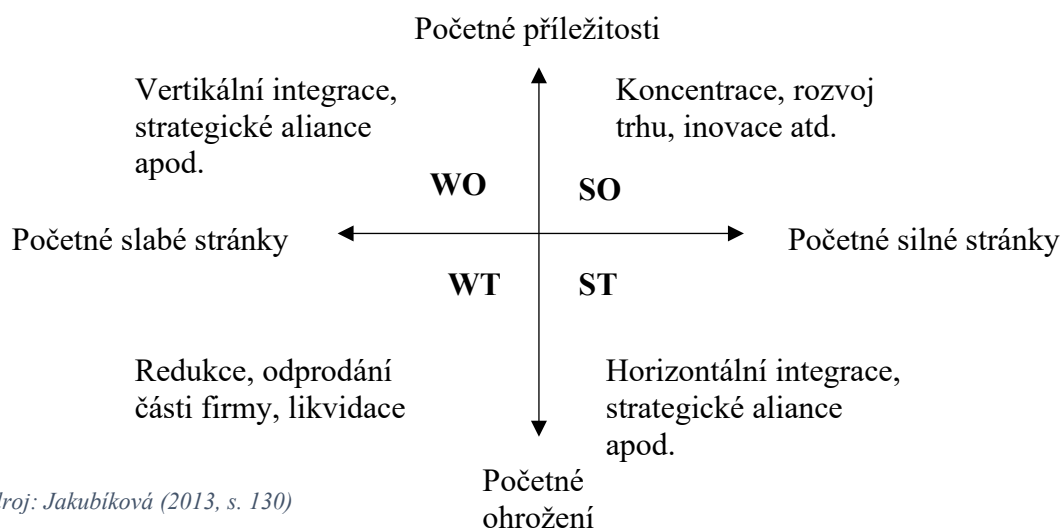
Při tvorbě SWOT analýzy musí být dodržovány jisté zásady. SWOT analýza by měla být konstruována za určitým účelem. Není možné stejnou SWOT analýzu použít

k naprosto odlišnému účelu. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) tvrdí, že v analýze by měly být zmiňovány pouze jasné, jednoduše definovatelné údaje. Při příliš velkém množství nejasně definovaných informací dochází k problémům a zkreslování výsledků. Do analýzy by měly být zaznamenávány pouze věci strategického charakteru, které nelze jednorázově vyřešit. Je důležité zajistit objektivnost analýzy, toho se může docílit pomocí brainstormingu s ostatními stakeholdery. Pokud není možné zajistit hromadný brainstorming, předloží se analýza podnikovým expertům, kteří poskytnou zpětnou vazbu. Nejvýznamnější faktory by měly být zvýrazněny, případně by měly být hodnoceny bodovým systémem.

Výstupem SWOT analýzy může být zkonstruování grafu, ve kterém jsou zaznačeny všechny čtyři faktory, které podnik ovlivňují. Stanoví se bodové hodnocení výkonnosti faktorů a jejich závažnost. Z grafu viz Obr. 2.6 lze po jeho sestrojení vyčíst, ve kterém kvadrantu se podnik nachází. Jednotlivé kvadranty představují strategie, které by podnik měl aplikovat. Jakubíková (2013) formuluje tyto strategie:

- SO – ofenzivní přístup, využití komparativní výhody, využití souladu zdrojů a poptávky,
- WO – opatrný přístup, snaha o překonání slabých stránek, využití příležitostí, možné využití kooperace s dalšími podniky v okolí, investice do produktů,
- ST – mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb,
- WT – dělat kompromisy, ustupovat, odejít z odvětví.

Obr. 2.6 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 130)

Grasseová (2010) zdůrazňuje že výstupem SWOT analýzy není pouhý výčet čtyř seznamů. Cílem je charakterizovat vazby mezi jednotlivými faktory a znázornit možný budoucí postup a strategie. Vždy je klíčové brát v potaz účel sestrojení SWOT analýzy a uvažovat, jak budou získané poznatky uplatňovány v praxi.

2.5 Vlastní postup řešení

V praktické části je nejdříve charakterizován podnik. Následně za účelem zjištění vitality podniku je provedeno hodnocení dle modelu Harryho Pollaka a jsou podrobně rozebrány veškeré části tohoto modelu. Je popsán aktuální způsob tvorby cen společnosti a provedena kalkulace nákladů základních výrobků portfolia. Dále jsou srovnány ceny vybraných výrobků portfolia s tuzemskými i zahraničními podniky. Realizován holandský test cenové citlivosti, který má za cíl zjistit cenu požadovanou zákazníkem a pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu je v podniku použit zcela nový model stanovování cen, který má pomoci určit realizovatelnou cenu s požadovanou ziskovou marží. Vnitřní a vnější vlivy na podnik jsou shrnuty ve SWOT analýze. V poslední kapitole jsou navrženy doporučení a vypracovány scénáře možného budoucího vývoje v oblasti cenové strategie. Jednotlivé kroky praktické části práce jsou znázorněny viz Obr. 2.7.

Obr. 2.7 Postup řešení praktické části diplomové práce

1. Charakteristika podniku	<ul style="list-style-type: none">• Návštěvy podniku, hloubkové rozhovory s jednatelem i zaměstnanci, prostudování účetních závěrek a dalších interních materiálů podniku
2. Zhodnocení vitality podniku	<ul style="list-style-type: none">• Zhodnocení vitality podniku pomocí Pollakova modelu, rozbor jednotlivých faktorů, které se v testu objevují
3. Zhodnocení stávající cenové strategie podniku	<ul style="list-style-type: none">• Popis cenové strategie podniku, způsob tvorby cen, definování zákazníka podniku
4. Tvorba cen na základě kalkulací	<ul style="list-style-type: none">• Kalkulace nákladů třech nejprodávanějších výrobků podniku, zhodnocení cen s nejbližší konkurencí a zahraničními subjekty
5. Stanovení ceny pomocí testu cenové citlivosti	<ul style="list-style-type: none">• Aplikace testu cenové citlivosti, dotazování podnikových nákupčích, vyhodnocení testu, sestrojení grafu, zpětná vazba
6. Stanovení ceny pomocí ziskového modelu	<ul style="list-style-type: none">• Vytvoření pro podnik přitažlivé ceny, cílování nákladů, způsoby dosažení cílovaných nákladů
7. SWOT analýza	<ul style="list-style-type: none">• Shrnutí zjištěných poznatků v rámci SWOT analýzy, ohodnocení interních a externích faktorů, zjištění pozice podniku na trhu
8. Návrhy a doporučení	<ul style="list-style-type: none">• Rozpis návrhů pro podnik, nástin možných scénářů budoucího vývoje, doporučení

Zdroj: vlastní zpracování

3 Zhodnocení cenové strategie vybraného podniku

V kapitole je charakterizován vybraný výrobní podnik, představena jeho cenová strategie a výrobkové portfolio. Následuje stanovení nákladové ceny nejprodávanějších výrobků a je proveden test cenové citlivosti. Zároveň je sestrojen ziskový model strategie modrého oceánu. Hodnocena je i životaschopnost podniku pomocí Pollakova modelu. Závěrem je realizována SWOT analýza.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Podnik si nepřeje zveřejňovat svůj název, proto je označován jako podnik XYZ. Jedná se o podnik sídlící v Moravskoslezském kraji, který se zabývá zpracováním dřeva, konkrétně výrobou dřevěných palet, beden a prokladů. Podnik působí na trhu od roku 2006, v roce 2013 změnil svoji právní formu podnikání na s.r.o. Jedná se o malý podnik, který aktuálně zaměstnává 14 zaměstnanců. V podniku funguje jednoduchá liniová organizační struktura, která zahrnuje jednatele, vedoucího provozu a jednotlivé dělníky dřevovýroby, viz příloha č. 1.

Podnik XYZ se od svého založení zaměřoval spíše na podniky, které poptávají nestandardní palety. Podnik si je vědom, že není schopen konkurovat velkým podnikům, které díky moderním automatizovaným linkám vyrábějí velké množství standardně poptávaných palet, zejména palet EUR 1200x800 mm. Přesto je paleta EUR 1200x800 mm nejprodávanějším výrobkem z firemního portfolia. Podnik se aktuálně nachází na trhu v situaci, kdy nemá pro podnik „ideální“ odběratele. Podnik již nepřijímá zakázky na pár typizovaných palet, jako tomu bylo v minulosti. Jeho cílem je brát větší zakázky, které poptávají typizované palety. Tímto chce podnik využít možnosti vlastního pořezu dřeva a zároveň faktu, že typizované palety málokdy bývají vyráběny na automatických linkách. Podnik sice vlastní sbíjecí automat, ale jeho produkce je zhruba 270 palet v osmihodinovém provozu. Takový automat obsluhují dva zaměstnanci. Tento automat představuje jistou úsporu práce, poháněn je víceméně pouze vzduchem a ušetří práci jednoho člověka. V porovnání s moderními linkami na výrobu palet je ale jeho výkon slabý. Novější stroje vyrábí v osmihodinovém provozu okolo 800 palet a stačí k tomu opět pouze dva zaměstnanci. To je důvodem, proč se podnik chce zaměřovat spíše na nestandardní palety, velkým firmám s takovými výrobními linkami není schopen příliš konkurovat. Zároveň je ale velice těžké sehnat zakázky většího objemu, které typizované palety poptávají. Podnik tedy občas bere zakázky od menších podniků na menší množství

palet, ale vzhledem k nízkému objednávacímu množství se tyto zakázky projevují na tržbách pouze 16 %, zároveň u nich ale bývá větší příspěvek na úhradu fixních nákladů.

Podnik se aktuálně nachází v situaci, kdy při požadované ziskové marži není schopen cenově konkurovat na trhu standardizovaných palet, ale zároveň je musí nadále vyrábět, protože kdyby se měl spoléhat pouze na typizované palety, při aktuální velikosti podniku, bez propouštění zaměstnanců apod., by nebyl schopen dosáhnout požadované velikosti tržeb, aby uhradil veškeré svoje náklady.

Cílem podniku je výhledově nalézt nové odběratele pro typizované palety. Podnik si je totiž vědom, že hlavně v budoucnosti bude mít se svou cenovou strategií na trhu standardizovaných palet problém se uplatnit.

3.1.1 Historie podniku

Sledovaný dřevozpracující podnik má se zpracováním dřeva bohatou zkušenost. Otec jednatele podniku začal s podnikáním v oboru dřevovýroby již v polovině devadesátých let. V těchto letech podnik outsourcoval většinu podnikových procesů, nakupoval desky a trámy, které řezal na požadovanou míru a vyráběl z nich pouze dřevěné palety. V té době to byl výnosný byznys. Cena palet zůstává posledních 20 let víceméně stejná, ale dramaticky se změnila cena řeziva (rozmítané desky připraveny k užívání). Na konci devadesátých let nakupoval podnik řezivo v průměru za 750 Kč/m³, dnes se cena řeziva pohybuje okolo 3700 Kč/m³. Podnik měl 2 zaměstnance a v průměru vyráběl 200 palet týdně. Po neshodách uvnitř podniku si v roce 2006 syn majitele založil vlastní podnik zabývající se dřevovýrobou. Syn majitele (dnešní jednatel společnosti) si uvědomoval limity, které měl otcův podnik, který začínal mít v těchto letech problémy s konkurencí a zvyšujícími se náklady a nedokázal pružně reagovat na požadavky zákazníků. V nově vznikajícím podniku tedy zahrnul téměř celý logistický proces, který byl nutný k výrobě dřevěných výrobků. Podnik začal kupovat dřevěnou kulatinu a začal si veškeré dřevo řezat sám. To učinilo podnik opět konkurenceschopným. Díky možnosti vlastního pořezu dřevní kulatiny se rozšířilo portfolio výrobků podniku, snížily se náklady, podnik se stal flexibilnější vzhledem k požadavkům zákazníka a zároveň se mohla začít zvyšovat produkce. Podnik poté vyráběl okolo 150 palet denně, což bylo množství, které vyráběl podnik otce jednatele této společnosti téměř týden. V roce 2015 se podnik dostal do fáze, kdy měl přebytné cashflow a již nebyl schopný uspokojovat veškeré požadavky zákazníků. Denní výkon se pohyboval okolo 220 palet. Staré stroje

a malé prostory však neumožňovaly zvyšovat nadále produkci. Zprvu se tak činilo pomocí přesčasů, ale z dlouhodobého hlediska byl tento stav neudržitelný. Podnik tehdy zaměstnával 10 lidí a už insourcoval téměř veškeré možné podnikové procesy, měl vlastního brusiče a vlastní autodopravu. Jednatel společnosti tudíž rozhodl o přesunu společnosti do nových větších prostorů. Cílem tohoto přesunu bylo zvýšení produkce podniku, který měl svou produkci zdvojnásobit. Díky volným penězům, které měl podnik k dispozici, došlo k zakoupení nové výrobní haly a za přispění evropských dotačních zdrojů byly nakoupeny nové moderní stroje. Výroba do nové provozovny byla přesunuta až v roce 2018, tedy téměř s dvouletým zpožděním než se očekávalo. Od této chvíle se podnik trápí, očekávaný efekt z přesunutí výroby se nedostavil. Podnik čelí tuhému konkurenčnímu boji, který se odehrává hlavně v oblasti ceny, nedaří se mu příliš zvyšovat svou produkci, získávat nové zakázky, a hlavně nedochází k tak velké úspoře z rozsahu, jakou si jednatel od nové výroby sliboval. Aktuálně podnik zaměstnává 14 zaměstnanců a jeho denní produkce se pohybuje okolo 300 palet.

3.1.2 Portfolio výrobků

Podnik XYZ nabízí velké množství dřevěných výrobků. Hlavní artikl jeho portfolia tvoří palety. Tím, že si podnik sám zpracovává veškerou dřevní kulatinu, je schopen vyrábět nejrůznější druhy palet a vyhovět téměř všem požadavkům zákazníka. Tři nejčastěji vyráběné palety jsou:

- paleta EUR 1200 x 800 mm,
- paleta STANDARD 1200 x 800 mm,
- paleta 1150 x 1150 mm zesílená.

Podnik vyrábí i různé dřevěné proklady a bedny. Objem prodejů těchto výrobků se podílí na tržbách zhruba 15 %. Pořez dřeva na zakázku pro soukromé subjekty podnik téměř nevykonává. Okrajově podnik nabízí externím subjektům i fumigaci dřeva, což je metoda likvidace dřevokazného hmyzu, roztočů apod.

Podíl jednotlivých výrobků a služeb na tržbách je uveden viz. Tab. 3.1. Data vychází z faktur za leden a únor roku 2020. Od ledna tohoto roku byly totiž uzavřeny nové dlouhodobé zakázky.

Tab. 3.1 Podíl jednotlivých výrobků a služeb na tržbách společnosti

Typ výrobku či služby	Podíl na tržbách
Paleta EUR 1200x800 mm	45 %
Paleta STANDARD 1200x800 mm	20 %
Typizované palety	16 %
Dřevěné proklady a bedny	15 %
Prodej odpadní dřevní hmoty (piliny, štěpka)	3 %
Fumigace	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Hodnocení životaschopnosti výrobního podniku XYZ

Vitalita podniku je hodnocena dle modelu Harryho Pollaka. Ten hodnotí vitalitu podniku pomocí deseti klíčových charakteristik podniku. Sledovaný podnik dostane od speciálně sestaveného týmu poměrný počet bodů z možného maxima a na základě výsledku bude zjištěno, v jaké situaci se vitalita podniku nachází.

Vitalita podniku byla hodnocena na základě vytvořeného týmu expertů. Součástí týmu byl jednatel společnosti, nejdéle působící zaměstnanec v podniku a zaměstnanec, který spravuje firemní účty. Body byly přidělovány na základě diskuse, jak si vede podnik v jednotlivých charakteristikách, jež mezi členy hodnotícího týmu probíhala. Jako návod pro přidělování bodů sloužila příloha č. 2, která mapuje jednotlivé charakteristiky a způsoby jejich plnění. Dle této přílohy a diskuse byly přiděleny konkrétní body. Finální hodnocení podniku je znázorněno viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Hodnocení vitality podniku

Charakteristika	Cíl bodů	Hodnocení
1. Finanční výsledek	8	5
2. Spokojenost finančních účastníků	11	10
3. Spokojení zákazníci	11	9
4. Výrobky odpovídající trhu	12	7
5. Výzkum trhu cílený na pokrok	13	4
6. Školení a motivování zaměstnanci	8	3
7. Kapitálová základna	10	9
8. Spolehliví dodavatelé	7	6
9. Výhodná lokalizace podniku	9	6

10. Poměr k životnímu prostředí	11	6
Celkem	100	65

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik v hodnocení vitality dosáhl 65 %, což znamená, že vitalita podniku je velmi pravděpodobná. Významnými faktory, které pozitivně ovlivnily výsledek je finanční spokojenost finančních účastníků, silná kapitálová základna a spokojení zákazníci. Spokojenost finančních účastníků zajišťuje fakt, že veškeré pohledávky jsou včas zaplacený, podnik nevyužívá žádných provozních úvěrů a disponuje slušnými vlastními zdroji. Vysoké hodnoty u kapitálové základny způsobuje zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu. Podnik sice splácí dlouhodobý úvěr za pořízení nových moderních strojů, ale se splátkami úvěru nemá žádný problém, vychází z faktu, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní. Podnik se tedy snaží o neustále držení části cizího kapitálu za účelem urychlení rozvoje podniku. Bankovní úvěr, který podnik splácí, bude již za dva roky zcela splacen, což nahrává možnosti pořízení nového úvěru, pokud možno ve spolupráci s evropskými dotačními programy, za účelem realizování dalších inovací. Zákazníci podniku jsou vesměs spokojení, podnik je vysoce flexibilní vůči jejich požadavkům a v posledním roce se mu podařilo zvýšit jakost svých výrobků, se kterou měli v minulosti zákazníci problém. Za poslední rok nedošlo k jediné reklamaci, což může být známkou spokojenosti zákazníků. I přes zvýšení kvality podnikových výrobků v posledních letech se najdou někteří zákazníci, kteří požadují kvalitu ještě vyšší, které ale podnik v aktuálních podmínkách se stávajícím strojním vybavením není schopen. Nejsilnější podnikovou stránkou při uspokojování požadavků zákazníků je rychlost dodání. Podnik je schopen splnit zakázku do 48 hodin od zaslání objednávky. Dobře hodnotit lze i vztah podniku s jeho dodavateli. Ti jsou schopni plnit jeho objednávky ve velmi krátkém čase, jsou spolehliví, téměř nedochází k reklamacím, dodavatelé ručí za kvalitu a stanovují přijatelné platební podmínky. Je ale důležitý zmínit, že často je to vykoupeno vyššími cenami a podnik musí tedy zvážit, zda je pro něj výhodnější mít spolehlivé dodavatele, kteří jsou ale vcelku drazí, nebo bude hledat nové levnější dodavatele, u kterých ale nebude mít jistotu dostatečné jakosti, včasnosti a spolehlivosti dodání materiálu.

Přijatelně skončil v hodnocení finanční výsledek, lokalizace podniku, poměr k životnímu prostředí a výrobky odpovídající trhu. Všechny tyto faktory dosáhly více než poloviny z možných bodů. Podnik je každoročně ziskový. Velikost zisku ale i tržeb

začíná pomalu stagnovat, přestože se podnik přestěhoval do nových a větších prostor. V minulosti podnik byl prostory omezen a nebyl schopen už jakkoliv velikost svých tržeb zvyšovat. Aktuálně tuto možnost má, ale příliš se mu to nedaří. Co se týče lokality, je podnik vcelku výhodně situován, leží mezi Ostravou a Opavou a může tedy do obou těchto měst dovážet své výrobky. V jeho blízkosti se taktéž nachází velký podnikatelský areál, který svými výrobky pravidelně zásobuje. Nevýhodou je blízkost polských hranic. Jak je zmíněno v diplomové práci, polský trh pokrývá trh tamější. Velké množství polských podniků dodává své výrobky do České republiky, často se jedná o pouhé překupníky, kteří palety ani nevyrábí, ale vozí je například z Ukrajiny. Díky polské konkurenci dochází i na trhu v Moravskoslezském kraji, zejména v pohraničí, k tvrdému konkurenčnímu boji, který se odehrává v oblasti ceny. Sledovaný podnik se snaží vycházet dobře s místními institucemi, obyvateli, vychází vstříc většině obecních nařízení, snaží se taktéž zpracovávat odpad, který při výrobě vzniká. Podnik je ale vcelku hlučný, obyvatelé ve vzdálenějších okolních domech s tím nemají problém, hlučnost je na takovou vzdálenost zanedbatelná. Aktuálně se ale v blízkém okolí podniku začínají prodávat stavební pozemky, což může být do budoucna velký problém. Omezit totiž hlučnost podniku není příliš možné. Přijatelně skončily v hodnocení i výrobky odpovídající trhu. Podnik disponuje několika licencemi a je schopen flexibilně uspokojovat požadavky zákazníků. Podnik ale příliš neinovuje své portfolio výrobků a v posledních letech vyrábí víceméně hodně podobné výrobky. Do budoucna se bude muset podnik zaměřit ale na nové složitější výrobky. Můžou za to ceny standardizovaných výrobků, ty jsou aktuálně velmi nízko a podnik na nich realizuje minimální ziskovou marži. Vzhledem k zahraniční konkurenci bude muset podnik své portfolio výrobků změnit a značně snížit podíl standardizovaných výrobků na tržbách, které se na nich aktuálně podílí 65 %.

Špatně si v hodnocení podniku vedly faktory jako jsou výzkum trhu cílený na pokrok a školení a motivování zaměstnanci. Konkrétně faktor výzkum trhu cílený na pokrok je považován za nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku a sledovaný podnik jej plní pouze 31 %. Což představuje nejmenší procentuální plnění ze všech faktorů. To může znamenat do budoucna velký problém. Podnik dostatečně nesleduje trendy v zahraničí a neuvědomuje si tolik nebezpečí zahraniční konkurence. Podnik nevyvíjí nové výrobky a ani se aktuálně nepokouší o výrobu nových výrobků s větší přidanou hodnotou. Sledovaná společnost by měla začít víc sledovat alternativy, které by nahradily

aktuální portfolio výrobků. Aktuálně totiž můžeme konstatovat, že uvízla ve vodách rudého oceánu a přetahuje se o stávající velmi konkurenční tržní prostor, kde díky své malé velikosti bude mít problém najít v budoucnosti uplatnění. Druhým špatně hodnoceným faktorem jsou školení a motivování zaměstnanci. Podnik trápí aktuální situace na trhu práce, kdy je nezaměstnanost velice nízká a podnik není schopen získat nové kvalitní zaměstnance. Přitom podnik nemá na své zaměstnance žádné velké nároky, vše je ochoten naučit, praxe není potřebná. Ale nové zaměstnance, kteří by respektovali pracovní dobu a základní pracovní povinnosti, v posledních třech letech prostě podnik není schopen získat. Podnik tedy musel začít zaměstnávat zahraniční pracovníky, kteří do práce sice chodí, ale neumí česky, což způsobuje řadu problémů a mezi dalšími zaměstnanci to kazí morálku. Mízí totiž jasné rozdělení, kdo je za co zodpovědný a jaké má pravomoci. V podniku neprobíhá žádné vzdělávání a vzhledem k jednoduché organizační struktuře zde není možnost kariérního růstu. Podnik se snaží motivovat zaměstnance alespoň pomocí finančních odměn. Polovina zaměstnanců v podniku pracuje již řadu let. Tito zaměstnanci jsou schopni ovládat většinu strojů, poradit si ve většině situací a je možné na ně delegovat různé povinnosti. Tito zaměstnanci představují pro podnik velice významný lidský kapitál. Za účelem udržení těchto zaměstnanců musel podnik přistoupit k zvýšení mezd.

3.3 Zhodnocení stávající cenové strategie včetně tvorby cen

Cenová strategie byla zhodnocena na základě rozhovoru s jednatelem firmy a seznámení se s firemními dokumenty. Byly prostudovány jednotlivé objednávky, knihy pohledávek a závazků a technická dokumentace výrobků.

3.3.1 Realizovaná cenová strategie

Vybraný podnik XYZ je malý podnik, který nevyrábí nijak inovativní výrobky. Trh s paletami a dřevěnými výrobky je velmi konkurenční a podnik tudíž nemá na trhu silnou pozici. Primárním cílem podniku je zajistit co největší objem prodeje, často se tak děje díky nízkým cenám, které podnik v rámci podpůrné cenové strategie realizuje. Podnik by sice rád vyráběl složitější typizované výrobky, ale poměr prodeje výrobků na tržbách viz Tab. 3.1. mluví jasně, 65 % prodeje představují standardizované výrobky. Podniku tudíž aktuálně nezbývá, pokud nezmění sortiment svého portfolia, než snažit se o co největší snižování režijních nákladů a tímto způsobem dosáhnout konkurenceschopnosti. Standardizované výrobky nejsou nijak inovativní a plní základní potřeby zákazníka.

Podnik uplatňuje u standardizovaných výrobků strategii cenové diferenciacce. Své ceny upravuje v závislosti na délce kontraktu, ročního odebraného množství a pravidelnosti objednávek. Velikost cenové diferenciacce se pohybuje v řádech jednotek procent.

U typizovaných palet, dřevěných prokladů a beden si podnik účtuje ziskovou marži minimálně ve výši 10 % z ceny výrobku. U těchto výrobků jsou daleko větší náklady spojené s přípravou výroby a vyrábí se jich pouze omezené množství. U typizovaných palet, beden a prokladů se strategie cenové diferenciacce nevyužívá. Jednotlivé objednávky jsou určeny pro konkrétní odběratele, tudíž to není ani možné.

3.3.2 Způsob stanovení cen

Podnik stanovuje své ceny, zejména u standardizovaných výrobků, dle cen konkurence, které často kopíruje. Velká část výběrových řízení se dnes koná online pomocí elektronických aukcí, kde vítězí zpravidla nejnížší cena. Pro získání zakázky podniku tudíž nezbyvá nic jiného než přijít s nižší cenou než konkurence.

V podniku chybí ucelený dokument, který by počítal ceny pro jednotlivé výrobky. Podnik má stanovenou vlastní cenu pořezu dřeva v hodnotě 3000 Kč. V této ceně jsou zahrnuty skoro všechny fixní náklady. Podnik se totiž skládá ze dvou útvarů. V prvním útvaru se řeže dřevní kulatina a vyrábí se desky, které jsou pořezány na požadovanou velikost. Stroje v tomto útvaru jsou velmi náročné na údržbu, spotřebu elektřiny apod. Tento útvar v sobě zahrnuje většinu režijních nákladů. Druhým útvarem je výroba, která je z hlediska přiřazování režijních nákladů vcelku nenáročná a v praxi se jich zde tolik nevyskytuje.

Za účelem přiblížení cenové strategie podniku byly vypočteny vlastní náklady výkonu pořezu dřeva a úplné vlastní náklady výkonu nejprodávanejších výrobků portfolia společnosti, konkrétně se jedná o paletu EUR 1200x800 mm, paletu STANDARD 1200x800 mm a paletu 1150x1150 mm.

Vlastní náklady výkonu 1 m³ řeziva

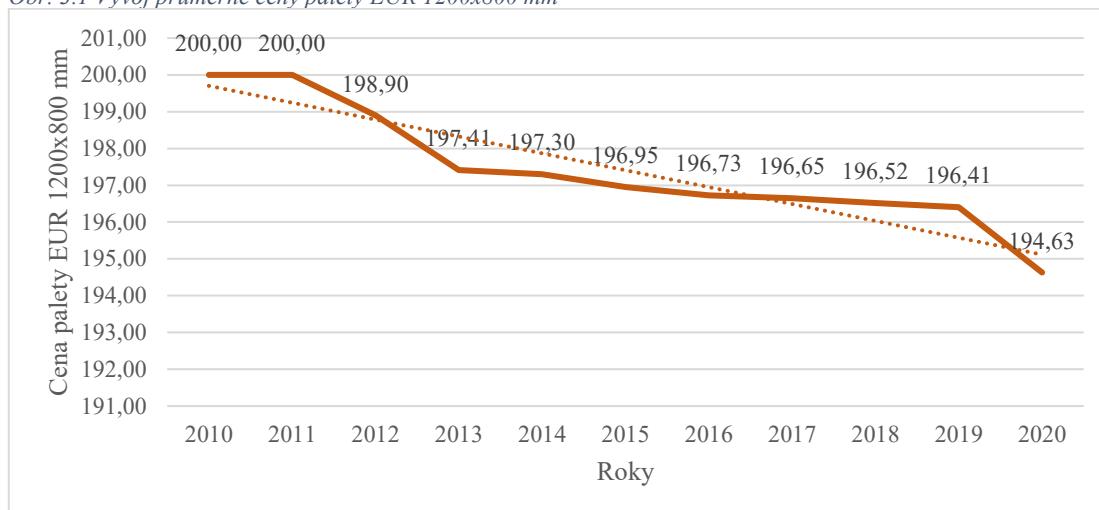
Cena řeziva představuje pro podnik nejdůležitější faktor při tvorbě cen jejich produktů. Kalkulace řeziva je zachycena v přílohách, viz Příloha č. 3. Nejvýznamnější část nákladů vlastního výkonu 1 m³ řeziva představuje přímý materiál. Ten se na nákladech podílí 56 %. Pokud by chtěl podnik snížit tento podíl, má dvě možnosti. Buď zvýší výtěžnost z dřevní kulatiny, nebo si najde nového dodavatele kulatiny, který bude

dřevo dodávat za stejnou cenu ve vyšší jakosti nebo za cenu nižší. Podniková výtěžnost z dřevní kulatiny se aktuálně pohybuje na úrovni 65 %. V praxi to znamená, že z 20 m³ dřevní kulatiny, kterou za směnu podnik pořeže, vznikne 13 m³ desek nebo hranolů. V podniku existuje již systém na zpracování odpadní dřevní hmoty. Odkory, které vznikají při pořezu dřevní kulatiny jsou dále zpracovávány a jsou z nich vyráběny další desky a proklady. Zvýšit tedy nějak výrazně výtěžnost dřevní kulatiny v aktuálních podmínkách bez změny dodavatele dřevní kulatiny není možné. Zajímavou možností může být pokus najít nového dodavatele dřevní kulatiny. Aktuálně podnik nakupuje dřevní kulatinu i s dopravou do provozovny za 1180 Kč za m³. Případně se může podnik poohlédnout po novém dodavateli, který za stejnou cenu bude vozit dřevo o větším průměru či větší jakosti. To by mohlo zvýšit výtěžnost z dřevní kulatiny. Významnou složku nákladů tvoří i přímé mzdy, které se na nákladech podílejí 22 %. Ostatní přímé náklady zaujímají 19 % nákladů, skládají se z odpisů, které tvoří 25 % této částky, z nákladů na technologickou energii o hodnotě 34 % a zbytek této částky tvoří náklady na sociální a zdravotní pojištění. Výrobní režie, která v sobě zahrnuje náklady na opravy a údržbu pásů, pil, fréz a další náklady výrobního charakteru se podílí na vlastních nákladech výkonu 2 %. Tím, že si podnik veškeré řezivo sám zpracovává a nijak jej nepřeprodává, s odbytovými náklady u řeziva nepočítá.

Úplné vlastní náklady výkonu palety EUR 1200x800 mm

Paleta EUR 1200x800 mm je nejznámější standardizovaná paleta. Prodej této palety se podílí na tržbách společnosti 45 %. Jedná se tedy o bezkonkurenčně nejprodávanější výrobek z celého portfolia. V posledních letech se ale cena palety EUR 1200x800 mm, zejména kvůli zahraniční konkurenci a tlaku odběratelů na pokles cen, neustále snižuje viz Obr. 3.1.

Obr. 3.1 Vývoj průměrné ceny palety EUR 1200x800 mm



Zdroj: vlastní zpracování

Podnik začal nabízet paletu EUR 1200x800 mm koncem roku 2010. Cenový vývoj palety EUR 1200x800 mm od chvíle, kdy se stala součástí podnikového portfolia výrobků, je znázorněn viz Obr. 3.1. Z obrázku lze vyčíst, že průměrná cena, za kterou podnik výrobek nabízí se pomalu snižuje. Je důležité podotknout, že u palety EUR 1200x800 mm podnik využívá strategie cenové diferenciacce a své ceny stanovuje dle pravidelnosti a velikosti odběru. Cenový rozdíl se u této palety pohybuje v řádech jednotek procent. Snížení průměrné ceny o 2 Kč v roce 2020 zapříčinilo uzavření dlouhodobého kontraktu na velký objem palet pro následující dva roky.

Tab. 3.3 Nákladové položky paleta EUR 1200x800 mm

Kalkulace nákladové ceny EUR palety 1200x800 mm	
Cena dřevního materiálu	135,51 Kč
Cena hřebíků	10,53 Kč
Cena práce	22,26 Kč
Kramle, kontrola	4,20 Kč
Odpisy	1,19 Kč
Odbytové náklady	6,14 Kč
Úplné vlastní náklady výkonu	179,82 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobná kalkulační palety EUR 1200x800 je uvedena v přílohách, viz. Příloha č. 4. Je patrné, že největší položku v kalkulaci úplných vlastních nákladů výkonu je přímý materiál, který se skládá z řeziva a hřebíků, viz Tab. 3.3. Významné položky tvoří práce a náklady spojené s kontrolou od společnosti, jež podniku XYZ zprostředkovává licenci na výrobu palet EUR 1200x800 mm. S výrobní režii u finálních výrobků se nepočítá, částka je tak nízká, že je zanedbatelná.

Úplné vlastní náklady výkonu palety STANDARD 1200x800 mm

Paleta STANDARD 1200x800 mm se podílí na tržbách 20 %. Tento výrobek je v podnikovém portfoliu od samého začátku a jeho cena se posledních 14 let nijak nemění. Tento výrobek je zpravidla prodáván za cenu 140 Kč za kus. Podnik by rád u tohoto produktu zvýšil marži, ale vzhledem k velké konkurenci si to nemůže dovolit. Základní nákladové položky tohoto výrobku jsou znázorněny viz Tab. 3.4. Podrobná kalkulace výrobku je uvedena v přílohách, viz příloha č. 5.

Tab. 3.4 Stanovení úplných vlastních nákladů výkonu palety STANDARD 1200x800 mm

Kalkulace nákladové ceny palety STANDARD 1200x800 mm	
Cena dřevního materiálu	101,49 Kč
Cena hřebíků	6,31 Kč
Cena práce	18,55 Kč
Odbytové náklady	5,01 Kč
Úplné vlastní náklady výkonu	131,36 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Úplné vlastní náklady výkonu u palety STANDARD 1200x800 mm se rovnají 131,36 Kč. Podnik tedy realizuje zisk pouze ve výši 8,64 Kč. Největší nákladovou položku opět tvoří materiál. Vzhledem k faktu, že výroba tohoto produktu je velice jednoduchá, velikost výrobní režie je zanedbatelná.

Úplné vlastní náklady výkonu palety 1150x1150 mm zesílená

Zatímco paleta STANDARD 1200x800 mm a paleta EUR 1200x800 mm jsou standardizované výrobky, které se k nám vozí i ze zahraničí a vyrábí je většina podniků zabývajících se výrobou palet, paleta 1150x1150 je standardizovaný výrobek, který podnik vyrábí na zakázku. U této palety nelze použít žádných sbíjecích strojů a vyrábí se tedy ručně. Prodej palety 1150x1150 mm se na celkových tržbách podílí zhruba 5 % a jedná se tedy o nejprodávanější typizovaný výrobek. Kalkulace daného výrobku je zachycena viz Tab. 3.5. Podrobná kalkulace výrobku je uvedena v přílohách, viz příloha č. 6.

Tab. 3.5 Stanovení úplných vlastních nákladů výkonu palety 1150x1150 mm zesílená

Kalkulace nákladové ceny palety 1150x1150 mm zesílená	
Cena dřevního materiálu	156,73 Kč
Cena hřebíků	8,37 Kč
Cena práce	24,73 Kč
Odbytové náklady	8,08 Kč
Úplné vlastní náklady výkonu	197,92 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Prodejní cena tohoto výrobku je 225 Kč. Podnik zde tedy realizuje zisk ve výši 27,08 Kč. U typizovaných výrobků si podnik určuje cenu zpravidla sám a může si sám stanovit požadovanou ziskovou marži. Konkrétně činí tedy zisková marže u této palety 12,04 %. I když si u typizovaných palet určuje podnik velikost marže sám, nemůže ji stanovit kvůli velkému počtu dřevozpracujících podniků v okolí příliš vysoko. V případě příliš vysoké ceny by si totiž odběratel mohl najít nového dodavatele. Cenu typizovaných palet výrazně ovlivňuje cena práce. Zadávat takové palety sbíjecím linkám často není technologicky možné, případně kvůli nízkému objednávacímu množství a nákladům na seřízení linek není rentabilní. U těchto druhů palet nedochází u konkurence k takovým úsporám z rozsahu a podnik je při jejich výrobě dostatečně konkurenceschopný.

3.3.3 Srovnání cen podniku s konkurencí

Byly porovnány ceny s tuzemskou a zahraniční konkurencí. V Moravskoslezském kraji působí velké množství firem zabývajících se dřevovýrobou. Tamější trh s dřevěnými výrobky, konkrétně paletami, je velice ovlivněn dovozem palet ze zahraničí. Zdejší trh je hojně zásobován paletami z Polska a Ukrajiny, některé tamější podniky palety ze zahraničí nakupují a následně je tady přeprodávají. Palety z Polska a Ukrajiny jsou levnější, problém ale nastává u jejich kvality, která bývá často tristní a nesplňuje požadované standardy. Vybraný podnik v minulosti, když nestíhal uspokojovat poptávku po svých výrobcích, taktéž palety z Polska nakupoval. Jakost palet byla zprvu dobrá, ale s přibývajícím časem se začala zhoršovat. Vrcholem poté byla škoda, která z důvodu nízké jakosti vznikla a podnik tím přišel o významného odběratele. Vzhledem ke špatné jakosti a občasným výpadkům dodávek přestal podnik tyto palety dovážet a musel se spoléhat pouze na vlastní zdroje.

Srovnání ceny palety EUR 1200x800 mm vybraného podniku s třemi vzdálenostně nejbližšími subjekty, které palety EUR 1200x800 mm taktéž vyrábí, nikoliv dováží je zachyceno viz Tab. 3.6. Je důležité podotknout, že všechny tyto podniky své palety suší na požadovanou vlhkost a jejich kvalitu lze hodnotit jako velmi dobrou. Ceny zahrnují i dopravu. Lze konstatovat, že ceny sledovaného podniku a okolní konkurence jsou víceméně srovnatelné.

Tab. 3.6 Srovnání ceny palety EUR 1200x800 mm podniku XYZ s nejbližší konkurencí

Podnik¹ (vzdálenost)	Podnik XYZ	Podnik A 14 km	Podnik B 20 km	Podnik C 24 km
Cena	194,63 Kč	195 Kč	200 Kč	200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cena palety EUR 1200x800 mm vybraného podniku byla srovnána taktéž se zahraniční, konkrétně polskou konkurencí, viz. Tab. 3.7. K porovnání byly vybrány tři podniky, jejichž kvalita je sice horší, ale teoreticky by mohla obstát v některých podnicích na českém trhu. Jde o subjektivní názor jednatele sledované společnosti. Je důležité podotknout, že v některých podnicích by takové palety nevzali, ale v některých podnicích, kde se nedbá tolik na kvalitu, by jejich teoretický přísun byl možný. Ceny zahrnují i dopravu. Samozřejmě lze narazit v dnešní době i na podniky, které nabízejí své palety EUR 1200x800 mm za daleko nižší ceny, kvalita je u nich ale tristní, nedochází k fumigaci, desky a hranoly nemají předepsané rozměry a správně by neměly mít značku EUR.

Tab. 3.7 Srovnání ceny palety EUR 1200x800 mm podniku XYZ se zahraniční konkurencí

Podnik²	Podnik XYZ	Podnik D	Podnik E	Podnik F
Cena	194,63 Kč	176 Kč	174 Kč	164 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny zahraniční podniky viz Tab. 3.7 by se na zdejším trhu potýkaly s horší kvalitou, občas jsou jejich desky shnilé, nemají předepsané rozměry a konkrétně podnik F by s velkou pravděpodobností měl přijít o licenci, kterou má. Ale jak už bylo řečeno, u některých podniků, které nedbají tolik na kvalitu, mají palety jen pro vlastní potřebu a nevyvázejí své výrobky na paletách do zahraničí, by teoreticky tyto palety mohly obstát. Samozřejmě lze pozorovat výrazný rozdíl v prodejní ceně sledovaného podniku a zahraniční konkurence. Vybraný podnik má cenu vyšší téměř o 10 %, to je způsobeno vyšší cenou výrobních vstupů a vyšší jakostí vyráběných palet.

3.4 Stanovení cen s ohledem na zákazníka a ziskový model

Ke stanovení ceny s ohledem na zákazníka je použit holandský test cenové citlivosti, který na základě zákaznickově představě o ceně stanoví optimální cenové

¹ Ceny konkurenčních podniků představují citlivé informace, proto nejsou uvedeny jména podniků.

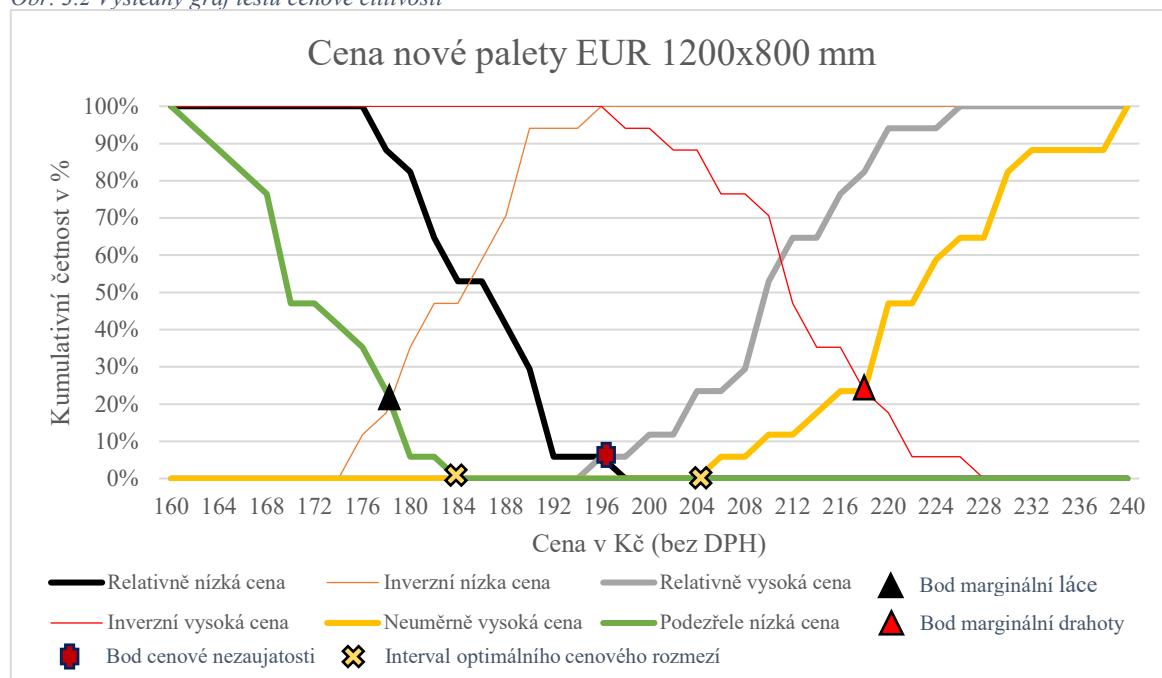
² Ceny konkurenčních podniků představují citlivé informace, proto nejsou uvedeny jména podniků.

rozmezí, bod cenové nezáujatosti a pásmo cenového rozpětí, ve kterém by se dle něj cena měla pohybovat. Ziskový model je založen na základě myšlenek strategie modrého oceánu a může pomoci podniku porazit svou konkurenci a zajistit mu přitom požadovaný zisk.

3.4.1 Realizace holandského testu cenové citlivosti

Jednu z metod stanovování ceny z pohledu zákazníka tvoří holandský test cenové citlivosti. Při realizaci testu byli osloveni stávající zákazníci podniku, což jsou podnikatelské subjekty, ne běžní spotřebitelé. Prostřednictvím mailu byli osloveni podnikoví nákupčí, kterým byl zaslán jednoduchý dotazník. Dotazník se týkal ceny palety EUR 1200x800 mm, je uveden v přílohách, viz příloha č. 7. Většina z oslovených firem jsou stávajícími zákazníky podniku. Z důvodu komplexního pohledu byl zastoupen velký i malý zákazník. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 subjektů.

Obr. 3.2 Výsledný graf testu cenové citlivosti



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky realizovaného testu cenové citlivosti jsou zaznamenány viz. Obr. 3.2. Lze z něj vyčíst bod cenové nezáujatosti. Hodnota tohoto bodu je 196 Kč za nově vyrobenou paletu EUR 1200x800 mm. Tuto cenu podnikoví nákupčí nepovažují ani za levnou, ani za drahou.

Z testu nelze vyčíst jednoznačnou optimální cenu, křivky neuměrně vysoké a podezřele nízké ceny se totiž neprotnuly. Výsledkem je tedy interval optimálního cenového rozmezí. Tento interval se nachází mezi cenou 184 Kč až 204 Kč za kus. Cena

v tomto intervalu se setkává s relativně nejmenším odporem oslovených zástupců podniků. Výsledkem je interval, nikoliv bod, to může být způsobeno tím, že dotazníky vyplňovali pouze podnikoví nákupčí, kteří se nákupem dřevěných výrobků zabývají a jsou zcela informováni o cenách na trhu s paletami.

Body marginální láce a marginální drahoty vymezují pásmo přijatelného cenové rozpětí. V praxi se nedoporučuje stanovovat cenu, která se nachází mimo tento interval. V testu se pásmo cenového rozpětí pohybuje mezi cenou 178 Kč až 218 Kč.

3.4.2 Stanovení ceny pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu

Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti bylo použito stanovení ceny pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu. Pro účely realizace ziskového modelu byla vybrána paleta EUR 1200x800 mm, jelikož se jedná o nejprodávanější výrobek podniku. Byla stanovena nová cena a nová hodnota cílových nákladů, aby bylo dosaženo požadované ziskové marže. Nová cena byla po konzultaci s jednatelem podniku stanovena na 185 Kč. Uvedená cena je bez DPH. Tato cena je stanovena v souladu s aktuální situací na trhu. Cena by měla být dostatečně konkurenceschopná a měla by zajistit vyšší objemy prodeje. Podnik by si rád účtoval u standardizovaných výrobků 10 % marži. To znamená, že po odečtení ziskové marže, se hodnota cílových nákladů podniku musí vlézt do 166,5 Kč. Aktuální hodnota nákladů u palety EUR 1200x800 mm se rovná 179,82 Kč, viz Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Nákladové položky palety EUR 1200x800 mm

Náklady na 1 paletu EUR 1200x800 mm	
Cena dřevního materiálu	135,51 Kč
Cena hřebíků	10,53 Kč
Cena práce	22,26 Kč
Kontrola + kramle	4,20 Kč
Odpisy paletovacího sbíječe	1,19 Kč
Odbytové náklady	6,14 Kč
Cena celkem	179,82 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Největší položky v kalkulaci představují cena dřevního materiálu, cena hřebíků a cena práce, viz. Tab. 3.8. Cílem je jednotlivé položky snížit a dostat tím náklady do požadované úrovně 166,5 Kč, díky čehož by bylo dosažené požadované 10 % ziskové marže.

Cena dřevního materiálu

Při výrobě se podnik musí rozhodnout, zda nakupovat krácené řezivo na požadovaný rozměr, tzv. paletové přířezy, nebo zda si bude dřevní kulatinu řezat sám. Vybraný podnik si dřevní kulatinu zpracovává výhradně sám. Aktuální činí vlastní náklady výkonu 1 m³ řeziva 3263 Kč. Nejvyšší položku v kalkulaci řeziva tvoří cena dřevěné kulatiny. Tu podnik nakupuje i s dopravou za 1180 Kč. V rámci snižování nákladů se tedy nabízí dvě základní možnosti. První možností je najít dodavatele paletových přířezů nebo najít nového dodavatele dřevěné kulatiny.

V rámci hledání dodavatele paletových přířezů bylo osloveno několik potenciálních dodavatelů. Nejnižší cena se pohybovala na úrovni 3400 Kč za 1 m³. Při dovozu paletových přířezů by podnik nijak neušetřil. Nabízí se tedy možnost získání nového levnějšího dodavatele dřevní kulatiny. Opět bylo osloveno několik firem v Moravskoslezském kraji, které dřevo dováží. Nejlevnější nabídka byla ve výši 1050 Kč za 1 m³ dřevní kulatiny, včetně dopravy. Rozpad kusovníku dřevního materiálu palety EUR 1200x800 mm a stanovení vlastních nákladů výkonu dřevěného materiálu při změně ceny dřevní kulatiny z 1180 Kč na 1050 Kč za 1 m³ je znázorněno viz Tab. 3.9. Změna ceny dřevní kulatiny sníží celkově cenu pořezu dřeva z 3263 Kč na 3063 Kč. Počítá se tedy s novou cenou pořezu dřeva ve výši 3063 Kč za 1 m³.

Tab. 3.9 Cena dřevního materiálu palety EUR 1200x800 mm při změně dodavatele dřevní kulatiny

Rozpad kusovníku dřevní hmoty	Délka (cm)	Šířka (cm)	Výška (cm)	Přepočet na 1 m ³	Cena za ks	Počet ks na paletě	Cena * počet
Deska 120*14,4*2,2	120	14,4	2,2	0,003802	11,64	4	46,58 Kč
Deska 120*10*2,2	120	10	2,2	0,00264	8,09	4	32,34 Kč
Deska 80*14,4*2,2	80	14,4	2,2	0,002534	7,76	3	23,29 Kč
Hranol 14*10*8	14	10	8	0,00112	3,43	3	10,29 Kč
Hranol 10*10*8	10	10	8	0,0008	2,45	6	14,70 Kč
						Cena celkem	127,20 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při změně dodavatele dřevní kulatiny dojde k úspoře na ceně dřevního materiálu u jedné palety EUR 1200x800 mm o 8,31 Kč. Cena dřevního materiálu se sníží z původních 135,51 Kč na 127,20 Kč. Co může být překážkou jsou skvělé vztahy podniku s aktuálním dodavatelem dřeva. Aktuální dodavatel je velmi spolehlivý, kulatinu je schopen dodat do 24 hodin. Případný nový levnější dodavatel má dobu dodání 3 až 4 dny, nedisponuje totiž vlastní dopravou a na dopravu si musí najímat externí subjekt. Podnik

ročně pořeže zhruba 4500 m³ dřevní kulatiny. Při uzavření smlouvy s novým dodavatelem kulatiny by tedy ročně ušetřil 585 000 Kč.

Cena hřebíků

Aktuálně podnik nakupuje hřebíky u známého tuzemského výrobce. Tento výrobce je velice spolehlivý, doba dodání hřebíků je pouhé dva až tři dny, hřebíky mají perfektní jakost a celkově lze považovat vzájemnou spolupráci za úspěšnou. Přesto ale není žádným tajemstvím, že hřebíky, které podnik nakupuje, jsou vcelku drahé. Aktuální cena hřebíků na 1 paletu EUR 1200x800 mm je znázorněna viz Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Aktuální cena hřebíků na 1 paletu EUR 1200x800 mm

Velikost hřebíku	Cena 1 ks	Počet ks na 1 paletu	Cena*množství
3,4*90	0,164	54	8,856
3,0*40	0,076	22	1,672
Cena hřebíku na paletu			10,53 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ve snaze o snížení nákladů byly zaslány ve jménu vybraného podniku poptávky velkým polským firmám, které se výrobou hřebíků zabývají. Z ceníků, které firma dostala, byla vybrána nejlevnější firma, která by hřebíky zajistila. Tato firma dodala i vzorky hřebíků, jejich jakost byla dobrá, klubička hřebíků se v zásobnících paletovacího sbíječe netrhala, hřebíky byly dostatečně pevné a nelámaly se. Nová cena hřebíků na 1 paletu EUR 1200x800 mm při změně dodavatele je zachycena viz Tab. 3.11. Nevýhodou spolupráce s touto polskou firmou je velké objednávkové množství, které firma vzhledem k vyšším nákladům na transport do sledovaného podniku vyžaduje.

Tab. 3.11 Ceny hřebíků na 1 paletu EUR 1200x800 mm při změně dodavatele

Velikost hřebíku	Cena 1 ks	Počet ks na 1 paletu	Cena*množství
3,4*90	0,112	54	6,048
3,0*40	0,049	22	1,078
Cena hřebíku na paletu			7,13 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při změně dodavatele dojde k výraznému snížení ceny hřebíků na jednu paletu, viz Tab. 3.11. Náklady na jednu paletu EUR 1200x800 mm se snížily o 3,4 Kč. Průměrně se pro rok 2020 počítá s výrobou 3500 ks EUR 1200x800 mm palet měsíčně. Změna dodavatele hřebíků by znamenala roční úsporu nákladů při výrobě palet EUR 1200x800 mm ve výši 142 800 Kč.

Kontrolní kramle

Na výrobu palet EUR 1200x800 mm potřebuje podnik licenci. Tu mu aktuálně zajišťuje jedna slovenská společnost. Ta jezdí do podniku na náhodné kontroly, dodává podniku kontrolní skobičky (kramle), kterými musí být palety označeny a hlídá jakost licencovaných palet. V praxi to poté funguje tak, že podnik platí aktuálnímu poskytovateli licence poplatek 4,20 Kč za jednu nově vyrobenou paletu EUR 1200x800 mm. Licenci na výrobu EUR palet ale na našem území poskytuje víc subjektů. V rámci diplomové práce byly tyto subjekty osloveny a poptána jejich cenová nabídka na poskytnutí licence. Cena licence se totiž u jednotlivých poskytovatelů liší. Někteří poskytovatelé licence si účtují fixní roční poplatky za licenci a pak poplatky za každou nově vyrobenou paletu. Další poskytovatelé pak stanovují své poplatky dle počtu vyrobených palet. Porovnání cen třech nejbližších poskytovatelů licencí je zmapováno viz Tab. 3.12. Při změně dodavatele licence by podnik na jedné paletě ušetřil 0,14 Kč.

Tab. 3.12 Ceny třech nejbližších poskytovatelů licencí palety EUR 1200x800 mm

Cena licence na 1 paletu EUR 1200x800 mm	
Licence ZSSK cargo	4,20 Kč
Licence České dráhy	4,06 Kč
Licence EPAL	4,06 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cena práce

V podniku funguje vcelku složitý systém odměňování. V praxi se ale přepočtená čistá mzda na jednoho pracovníka pohybuje okolo 110 Kč na hodinu. Při těchto platových podmínkách činí mzdové náklady na jednu paletu 22,26 Kč. V ceně práce je zahrnutá superhrubá mzda zaměstnance, která denně činí na jednoho zaměstnance v průměru 1580 Kč. Denní superhrubá mzda byla spočítaná jako podíl měsíční superhrubé mzdy a měsíčního fondu pracovní doby v dnech. Aktuální cena práce na 1 paletu EUR 1200x800 mm činí 22,26 Kč, viz Tab. 3.13.

Tab. 3.13 Aktuální cena práce na 1 paletu EUR 1200x800 mm

Cena práce na 1 paletu EUR 1200x800 mm	
Superhrubá mzda na den (Kč)	1590
Počet zaměstnanců	3,5
Cena práce celkem (Kč)	5565
Průměrný výkon za směnu (ks)	250
Cena práce	22,26 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik má dvě možnosti, jak cenu práce na jednu paletu snížit. Může najít nové zaměstnance, kteří se budou spokojit s nižší mzdou, což ale vzhledem k aktuální situaci na trhu práce není příliš pravděpodobné, zvláště vezmeme-li v potaz, že podnik i přes aktuální mzdové podmínky má problém najít nové zaměstnance. Druhou možností je zvýšení produktivity práce. Průměrný výkon na paletovacím sbíječi, který palety vyrábí, je 250 palet EUR 1200x800 mm v osmihodinovém provozu. Při vyrábění jiných druhů palet činí produkce sbíječe zpravidla 270 palet za směnu. Může za to fakt, že po vyrobení palety musí paleta EUR 1200x800 mm projet ještě linkou, která paletu frézuje, ořeže a napálí. Problémem je, že tato linka je už zastaralá a razítka, které na paletu vypaluje, trvá nažhavit zhruba půl hodiny. Což v praxi znamená, že první půlhodinu na začátku každé směny nemohou být palety EUR 1200x800 mm páleny a musí se často pálit zpětně. To způsobuje menší celkovou denní produkci. V případě, že by linka na pálení palet byla připravena a nažhavena hned na začátku směny, mohlo by to vést k zvýšení produktivity a to na 270 palet EUR 1200x800 mm, které tato linka běžně u jiných druhů palet vyrábí. Po domluvě by mohl linku na pálení palet zapínat každé ráno vždy prvně příchozí zaměstnanec či jednatel společnosti. Případně by se mohl změnit systém odměňování zaměstnanců, místo hodinové mzdy a odměn by mohl podnik zavést na paletovém sbíječi pouze úkolovou mzdu. Cena práce při výrobě palety EUR 1200x800 mm po zavedení procesní inovace, která byla výše navržena, je znázorněna viz. Tab. 3.14.

Tab. 3.14 Cena práce na 1 EUR 1200x800 mm paletu po zavedení procesní inovace

Cena práce na 1 paletu EUR 1200x800 mm	
Superhrubá mzda na den (Kč)	1590
Počet zaměstnanců	3,5
Cena práce celkem (Kč)	5565
Průměrný výkon za směnu (ks)	270
Cena práce	20,61 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Po zavedení velmi jednoduché procesní inovace se výše nákladů na 1 paletu EUR 1200x800 mm sníží o 1,65 Kč, viz. Tab. 3.14.

Odpisy paletovacího sbíječe a odbytové náklady

Velikost odpisů paletovacího sbíječe by pozitivně ovlivnilo větší vyrobené množství palet, které tento sbíječ vyrobí. Vzhledem k faktu, že velikost odpisů na tomto stroji není až tak velká a podnik se chce do budoucna zaměřit na složitější typizované výrobky s větší ziskovou marží, neuvažuje se o zvýšení produkce palet na sbíječi jako o rozumné cestě ke snižování nákladů.

Podnik si zařizuje odbyt svých výrobků zcela sám. Má vlastní nákladní automobil a zaměstnává řidiče. Náklady na naftu a mýto podnik nemůže příliš ovlivnit a řidič je velmi vytížen. Tudíž hledat cesty k zvýšení jeho produktivity je velmi obtížné. Řešením by mohlo být zakoupení nového nákladního automobilu, který by mohl naložit větší množství palet, to by ale nekorespondovalo příliš s objednacím množstvím, které se pohybuje okolo 182 až 228 palet EUR 1200x800 mm na jednu nakládku. Kapacitu vozu je 228 palet EUR 1200x800 mm.

Nová hodnota nákladů palety EUR 1200x800 mm

V rámci cílování nákladů byl nastaven limit nákladů u palety EUR 1200x800 mm ve výši 166,5 Kč. Cílem bylo se do tohoto limitu s náklady dostat. Podnik by poté mohl inkasovat 10 % ziskovou marži, jež by si rád účtoval. Nová hodnota nákladů při revizi výše zmíněných nákladových položek je znázorněna viz Tab. 3.15. Aby bylo této hodnoty dosaženo, je třeba změnit dodavatele dřevní kulatiny, změnit dodavatele hřebíků, zvýšit produktivitu na paletovacím sbíječi a změnit poskytovatele licence. Hodnotu nákladů se opravdu podařilo úspěšně cílovat, viz Tab. 3.15. Nová hodnota nákladů se rovná 166,33 Kč. Tím pádem by podnik mohl nastavit novou plně konkurenceschopnou cenu ve výši 185 Kč.

Tab. 3.15 Nová hodnota nákladů nové palety EUR 1200x800 mm

Náklady na 1 paletu EUR 1200x800 mm	
Cena dřevního materiálu	127,21 Kč
Cena hřebíků	7,13 Kč
Cena práce	20,61 Kč
Kramle, kontrola	4,06 Kč
Odpisy paletovacího sbíječe	1,19 Kč
Odbytové náklady	6,14 Kč
Cena celkem	166,33 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí realizovaných kroků a konečných výstupů je zmapováno viz Tab. 3.16. Byly učiněny významné výstupy, které může podnik implementovat a zvýšit tím svoji konkurenceschopnost.

Tab. 3.16 Realizované kroky při snižování nákladů v ziskovém modelu

Nákladové položky	Realizované kroky v rámci snižování nákladů	Výstup
Cena dřevního materiálu	1) Kontaktování tuzemských i zahraničních dodavatelů paletových přířezů a vyžádání si cenových nabídek 2) Kontaktování prodejců dřevní kulatiny, vyžádání cenových nabídek	Výběr nového dodavatele dřevní kulatiny
Cena hřebíků	Kontaktování velkých, zejména zahraničních společností a vyžádání si cenových nabídek	Výběr nového zahraničního dodavatele hřebíků
Cena práce	Zkoumání možnosti zvýšení produktivity	Zvýšení produktivity pomocí procesní inovace
Kontrola palet	Kontaktování tamějších poskytovatelů licencí a vyžádání cenových podkladů	Změna poskytovatele licence
Odpisy	Zkoumání možnosti snížení velikosti odpisů	Velikost odpisů nebyla měněna
Odbytové náklady	Tím, že společnost má vlastní autodopravu, se nebude uvažovat o možnosti hledání nového dopravce	

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé realizované kroky od stanovení strategické ceny až po snižování nákladů a inovace tvorby cen jsou znázorněny viz Obr. 3.3. Původní hodnota nákladů byla 179,82 Kč.

Obr. 3.3 Ziskový model strategie modrého oceánu aplikovaný na paletu EUR 1200x800 mm



Zdroj: přepracováno viz Kim a Mauborgne (2015)

3.5 SWOT analýza aplikovaná na vybraný podnik

Za účelem shrnutí vnitřních a vnějších vlivů, které na podnik působí, je provedena SWOT analýza dle Grasseová (2010). Tvorby SWOT analýzy se zúčastnil jednatel podniku ve spolupráci s vedoucím provozu. Byla použita metoda brainstormingu. V první fázi byl vymezen cíl, za jakým je SWOT analýza konstruována. V druhé fázi byly identifikovány jednotlivé faktory, ty byly následně porovnávány a hodnoceny. V poslední fázi byla nastíněna možná strategie podniku. Jednotlivé faktory jsou znázorněny viz Tab. 3.17.

Tab. 3.17 SWOT analýza sledovaného podniku

Vnitřní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká flexibilita vůči požadavkům zákazníka	Vysoká fluktuace zaměstnanců
Finančně stabilní společnost	Jednoduché málo inovativní výrobky s nízkou přidanou hodnotou
Spolehliví dlouholetí dodavatelé	Nesoulad podnikové strategie s tím, co podnik opravdu vykonává
Vlastní výrobní prostory, které umožňují další růst	V červenci a srpnu dochází k výpadkům tržeb
Nové strojní vybavení	Zaměstnanci, kteří neovládají češtinu
Dlouholetá zkušenost	Absence internetových stránek
Licence od mezinárodní železniční unie	
Vnější faktory	
Příležitosti	Hrozby
Možnosti získání nových složitějších zakázek	Levnější konkurence z východu
Možnost využití evropských dotačních programů	Tlak odběratelů na snižování cen
Spolupráce s levnějšími dodavateli	Potenciální krize způsobena Covid - 19
Pokles cen dřevní kulatiny z důvodu kůrovcové kalamity	Horší platební schopnost odběratelů
Poptávka po paletovém nábytku	Legislativní opatření
Nalezení nového odběratele odpadní dřevní hmoty	Nízká nezaměstnanost v regionu
	Stavba rodinných domů v blízkosti provozovny

Zdroj: vlastní zpracování

U vnitřních faktorů došlo k párovému srovnání. Párové srovnání provedl jednatel společnosti a je znázorněno v přílohách, viz příloha č. 10 a 11. Z párového srovnání vyšlo, že mezi nejsilnější stránky podniku patří vysoká flexibilita vůči požadavkům

zákazníka, nové strojní vybavení a finanční stabilita podniku. Nejvýznamnější slabou stránkou podniku je fakt, že se společnosti nedaří naplňovat stanovenou podnikovou strategii. Další významné slabé stránky tvoří výrobky s nízkou přidanou hodnotou a vysoká fluktuace zaměstnanců.

Při hodnocení vnějších faktorů byla hodnocena významnost dopadu příležitosti či ohrožení a jejich pravděpodobnost výskytu. Veškeré hodnocení jsou zmapovány viz přílohy č. 12 a 13. Jako největší příležitost považuje jednatel společnosti možnost získání nových složitějších zakázek, zajímavě se jeví i vysoce pravděpodobný pokles ceny dřevní kulatiny z důvodu kůrovcové kalamity. Zásadní význam má pak pro podnik nalezení odběratele odpadní dřevní hmoty. V současné době podnik není schopen najít žádného stálého odběratele štěpky, který by odebíral větší množství. Situace je již natolik závažná, že podnik z důvodu obrovských zásob, nemá žádné prostory, kam by odpadní štěpku dále vozil. Jako největší hrozbu vyhodnotil jednatel společnosti levnou konkurenci z východu, která sice nemá aktuálně výrobky příliš kvalitní, ale s přibývajícím časem se dá odhadovat, že jejich jakost se bude zvyšovat. Významně jednatel hodnotil potenciální krizi způsobenou koronavirem Covid-19, nízkou nezaměstnanost v regionu a blížící se stavbu rodinných domů v blízkosti provozovny podniku.

Z vytvořené SWOT analýzy byly vytvořeny následující strategie ST, které se pomocí silných stránek vybraného podniku snaží popasovat s ohroženími, kterým vybraný podnik čelí, viz příloha č. 14.

ST strategie

V boji se zahraniční levnější konkurencí může podniku pomoci velká flexibilita vůči požadavkům zákazníka, může využít možnosti vlastního pořezu dřeva a pružně reagovat na změny poptávky. Podnik má taky výhodu dlouholetého působení na tamějším trhu a má tedy vybudovanou hustou síť kontaktů. Zároveň mu může pomoci licence od železniční unie, kterou konkurenti z východu někdy nemají, nebo ji mají zfalšovanou, či nesplňují nařízení, která z ní vyplývají. Druhá strategie se zabývá otázkou, jak je podnik vnitřně silný, zda se dokáže popasovat s novou situací na trhu způsobenou koronavirem Covid-19, který se nejspíš taktéž podepíše na zhoršení platební schopnosti odběratelů. Podnik se bude muset spolehnout na silnou kapitálovou základnu, dlouholeté a spolehlivé dodavatele a také na licenci od mezinárodní železniční unie, která mu může otevřít cestu k novým zakázkám a pomoci udržet aktuální cenovou hladinu výrobků na trhu.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V kapitole jsou shrnuty získané výsledky z realizovaných analýz, aplikovaných modelů a metod a sepsány návrhy a doporučení, které by podnik mohl v budoucnu aplikovat.

4.1 Shrnutí

Podnik XYZ se snaží se zvyšovat velikost tržeb a ziskovost. Po dlouhých letech se mu podařilo získat nové moderní vybavení a významně tím inovovat. Podnik se snaží aktuálně soupeřit s největšími podniky v okolí. Ale je nutné zmínit, že podnik se řadí mezi malé podniky, výroba není příliš automatizovaná a pořád se zde klade velký důraz na lidskou práci. Tím pádem má podnik XYZ problém se velkým podnikům vyrovnat, daří se mu to pouze díky nižší ziskové marži, kterou si účtuje.

Podnik užívá u drtivé většiny svých výrobků podpůrné cenové strategie. Vyrábí totiž výrobky, jež nejsou nijak inovativní, plní základní potřeby, na trhu dřevěných výrobků zpravidla podléhají masové spotřebě a jsou přiměřeně kvalitní. U standardizovaných výrobků pak podnik využívá strategii cenové diferenciaci.

Při tvorbě cen používá podnik metodu tvorby cen orientované na náklady. Často je však nucen zejména u standardizovaných výrobků kopírovat ceny konkurence. Vzhledem k neustálému tlaku na snižování cen od odběratelů a tvrdé zahraniční konkurenci se tento stav zdá do budoucna neudržitelný.

Pollakův model vitality označil budoucí životaschopnost podniku jako „velmi pravděpodobnou“. Podnik dosáhl v testu 65 %. Test zkoumal celkem deset charakteristik a pomohl odhalit největší problémy podniku, mezi ně se řadí výzkum trhu cílený na pokrok a školení a motivování zaměstnanci.

Z testu cenové citlivosti vyplynulo, že podnikem stanovená cena palety EUR 1200x800 mm se nachází v optimálním cenovém rozmezí. Cena v tomto intervalu se setkává s relativně nejmenším odporem spotřebitelů. Aplikovaná podniková cena je tedy z pohledu podnikových nákupčích, kteří tento test vyplňovali, vhodně stanovena.

Při použití metody stanovování cen pomocí strategie modrého oceánu došlo k stanovení nové plně konkurenceschopné ceny a byly navrženy významné možnosti snižování nákladů. Při dodržení nabízených možností snížení nákladů, může podnik ročně ušetřit statisíce korun a významně zvýšit velikost realizované ziskové marže.

SWOT analýza shrnula získané informace. Pomohla přiblížit silné a slabé stránky podniku. Tyto vnitřní faktory byly zvláště párově srovnány a seřazeny dle hladiny významnosti. Dále byly formulovány vnější příležitosti a ohrožení. Tyto faktory byly také zhodnoceny. Příležitosti byly hodnoceny na základě atraktivity dopadu příležitosti a pravděpodobnosti vzniku. Byly seřazeny dle možnosti přínosu. Ohrožení byly hodnoceny dle závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu hrozby. Dle úrovně rizika byly následně seřazeny. V závěru byly navrženy možné strategie vyplývající z analýzy, které podnik může realizovat.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných poznatků jsou nastíněny návrhy a doporučení, které by mohl podnik aplikovat. Cílem těchto návrhů je úprava cenové strategie a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V následujících podkapitolách jsou popsány možnosti dalšího postupu podniku.

4.2.1 Zachování aktuálních cen za předpokladu snižování nákladů

Pokud by chtěl podnik zachovat stávající velikost produkce, může zachovat nynější cenovou úroveň. Zejména u standardizovaných výrobků, palet EUR 1200x800 mm a STANDARD 1200x800 mm, ale podnik realizuje při aktuální cenové úrovni příliš nízkou ziskovou marži, viz Tab. 4.1. Řešením by bylo snížení nákladů. V kapitole 3.4.2 jsou popsány možnosti snižování nákladů, které by mohl podnik aplikovat. Mezi zásadní změny v rámci snižování nákladů patří změna dodavatele dřevní kulatiny a změna dodavatele hřebíků. Velikost ziskové marže u nejprodávanějších výrobků při aplikaci všech kroků snižování nákladů viz kapitola 3.4.2 a zachování aktuální cenové hladiny je zachyceno viz Tab. 4.2.

Tab. 4.1 Aktuální velikost ziskové marže nejprodávanějších výrobků

Typ Palety	Prodejní cena	Úplné vlastní náklady výkonu	Zisková marže	Zisková marže v %
Paleta EUR 1200x800 mm	194,63 Kč	179,82 Kč	14,81 Kč	7,61 %
Paleta STANDARD 1200x800 mm	140,00 Kč	131,36 Kč	8,64 Kč	6,17 %
Paleta 115x115 mm, zesílená	225,00 Kč	197,92 Kč	27,08 Kč	12,04 %

Zdroj: vlastní zpracování

Lze pozorovat, že při zachování aktuální cenové hladiny a snížení nákladů, bude podnik u všech zmíněných výrobků realizovat minimální požadovanou ziskovou marži ve výši 10 %, viz. Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Nová velikost ziskové marže nejprodávanějších výrobků při snížení nákladů

Typ palety	Prodejní cena	Úplné vlastní náklady výkonu	Zisková marže	Zisková marže v %
Paleta EUR 1200x800 mm	194,63 Kč	166,33 Kč	28,30 Kč	14,54 %
Paleta STANDARD 1200x800 mm	140,00 Kč	123,69 Kč	16,31 Kč	11,65 %
Paleta 115x115 mm, zesílená	225,00 Kč	186,26 Kč	38,74 Kč	17,22 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Snížení aktuálních cen za předpokladu snížení nákladů

Podnik by se mohl vyřadit své konkurenty ze hry při stanovení ceny pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu, viz. kapitola 3.4.2. Při stanovení ceny palety EUR 1200x800 mm ve výši 185 Kč by podnik vyřadil ze hry většinu svých aktuálních tuzemských konkurentů, kteří své palety EUR 1200x800 mm nabízejí za cenu kolem 200 Kč. Při snížení nákladů by podnik dosahoval i minimální požadované ziskové marže, která se rovná 10 %. Ohrožení pro podnik by představovalo zvýšení cen výrobních vstupů, které by mohly velikost ziskové marže snížit.

Počítá se s tím, že při dané ceně by veškeré vyrobené palety EUR 1200x800 mm byly prodány a podnik by zaznamenal převis poptávky po jeho výrobcích. Nabízí se tedy otázka, co kdyby se podnik zaměřil výhradně na palety EUR 1200x800 mm. Poptávka po jednoduchých typizovaných paletách je aktuálně celkem nízká a lze předpokládat, že při nové ceně palety EUR 1200x800 mm nebude problém najít pro podnik nové odběratele. Velikost podniku je ale omezená a počet vyrobených palet EUR 1200x800 mm by byl limitován výrobní kapacitou pásové pily, která je ve výrobním procesu aktuálně úzkým místem. Podnik by mohl začít pracovat na dvě směny, čímž by navýšil své kapacity a mohl zvýšit velikost produkce. V minulosti se již v podniku na dvě směny pracovalo. Odpolední směna se provozovala pouze v útvaru pořezu dřeva. Kvůli druhé směně v tomto útvaru bylo přijato šest nových zaměstnanců. Zaučit však takový počet nových zaměstnanců za relativně krátký časový úsek se ukázalo jako problém. V důsledku nezkušenosti nových zaměstnanců došlo k několika poruchám výrobních zařízení, následovaly drahé opravy a prostoje. Vše nakonec skončilo vážným pracovním úrazem. Po tomto úraze byl dvousměnný provoz v podniku po dvou měsících od jeho spuštění

ukončen. Přesto by ale podnik mohl dvousměnný provoz opět spustit. V důsledku blížící se ekonomické krize lze očekávat vyšší nezaměstnanost a s ní spojenou i kvalitnější pracovní sílu, která se aktuálně na trhu práce moc často nenachází. Samozřejmě by musel v podniku být zvolen nový propracovanější postupný systém zaškolování. Vzhledem k minulým zkušenostem podniku lze i odhadnout náklady, které by byly s dvousměnným provozem spojeny. Snížila se sice velikost pořezu dřeva za směnu, ale v důsledku úspor z rozsahu plynoucích z ušetření pracovní síly byly celkové náklady pořezu dřeva víceméně stejné. Zaměstnanci na pozicích brusič, operátor kapovací pily a řidič zvládali svou práci stále v ranní směně a nebylo třeba hledat další zaměstnance na tyto pozice pro směnu odpolední. Zvýšila se taktéž produktivita práce ve výrobním úseku. Nevznikaly totiž žádné prostoje v čekání na materiál. Jak už bylo zmíněno, hlavním problémem byly daleko častější poruchy výrobních zařízení, jež vznikaly v důsledku nezkušenosti nových zaměstnanců a s tím spojené nákladné opravy. Produkční možnost firmy v rámci pořezu dřeva, pokud by se zaměřila pouze na výrobu palet EUR 1200x800 mm, je znázorněna viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Produkční možnost firmy při výrobě palet EUR 1200x800 mm

Produkční možnosti	Pořezaná kulatina v m³	Výsledné řezivo v m³	Počet palet EUR 1200x800 mm v ks
Výkon v jednosměnném provozu	20	13	313
Výkon ve dvousměnném provozu	34	22,1	532

Zdroj: vlastní zpracování

Vydat se cestou výroby výhradně palet EUR 1200x800 mm by do budoucna znamenalo pořízení nové moderní sbíjecí linky, která by snížila cenu práce na jednu paletu EUR 1200x800 mm. V aktuální situaci by sice podnik realizoval požadovanou marži, ale bylo by zde riziko zvýšení cen výrobních vstupů. Nelze pominout fakt, že při výrobě EUR 1200x800 mm palet se podnik nachází na vysoce konkurenčním trhu. Zahraniční konkurence je schopna nastavit své ceny ještě níž a pokud se ji podaří dosáhnout v budoucnu i požadované kvality, znamenalo by to pro podnik další ohrožení. Zaměřením se čistě na palety EUR 1200x800 mm by taky znamenalo do budoucna snížení know-how při výrobě složitějších výrobků s vyšší přidanou hodnotou a výrobní portfolio by nebylo diverzifikováno.

4.2.3 Zvýšení cen, změna výrobního portfolia

Vybraný podnik by si měl uvědomit, že je to stále pouze malý podnik a neměl by se snažit cenově konkurovat největším tuzemským podnikům. Od toho by se měla odvíjet i jeho realizovaná cenová strategie. V praxi totiž někdy užívá stejné ceny jako největší tuzemští výrobci. Úspory z rozsahu, které realizují největší tuzemští výrobci se ale s těmi ve vybraném podniku, vůbec nedají srovnávat. Proto by podnik měl zvážit opuštění vysoce konkurenčního trhu standardizovaných palet. Standardizované palety aktuálně zaujímají 65 % podíl na tržbách. Přestat tedy ze dne na den standardizované palety vyrábět není možné a pro podnik by to znamenalo jistou smrt. Podnik by měl aktuálně změnit svou cenovou strategii u těchto palet. U nových případných zakázek by měl ceny standardizovaných palet EUR 1200x800 mm a STANDARD 1200x800 mm zafixovat na nových úrovních viz Tab. 4.4 a Tab. 4.5. Podnik by měl zdůrazňovat kvalitu, spolehlivost a rychlost dodání. Je důležité podotknout, že za tyto ceny prodávají své palety i další konkurenti v okolí.

Tab. 4.4 Srovnání ziskovosti palety EUR 1200x800 mm při zvýšení ceny

Paleta EUR 1200x800 mm	Průměrná cena (bez DPH)	Úplné vlastní náklady výkonu	Zisková marže	Zisková marže v %
Skutečnost	194,63 Kč	179,82 Kč	14,81 Kč	7,61 %
Návrh	200,00 Kč	179,82 Kč	20,18 Kč	10,09 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.5 Srovnání ziskovosti palety STANDARD 1200x800 mm při zvýšení ceny

Paleta STANDARD 1200x800 mm	Průměrná cena (bez DPH)	Úplné vlastní náklady výkonu	Zisková marže	Zisková marže v %
Skutečnost	140,00 Kč	131,36 Kč	8,64 Kč	6,17 %
Návrh	150,00 Kč	131,36 Kč	18,64 Kč	12,43 %

Zdroj: vlastní zpracování

Stávající zakázky, které jsou uzavřeny na dobu určitou, by podnik již měl nechat doběhnout a splnit je dle smluvních podmínek. Co se týče budoucího opětovného uzavření smlouvy, neměl by podnik stanovit ceny nižší, než je uvedeno, viz Tab. 4.4 a Tab. 4.5, i pokud se mu podaří snížit náklady. Snažit se cenově konkurovat na trhu standardizovaných palet u takového malého podniku jednoduše nemá smysl. Podnik může zvážit zachování stávajících cen pouze u podniků, do kterých dodává i další konkrétně typizované palety a působí v nich jako jediný dodavatel. Toto opatření má zcela praktický ochranný charakter a slouží k tomu, aby se do podniku nedostal další dodavatel, který by se sledovaným podnikem začal cenově soupeřit u typizovaných palet, u kterých si snaží sledovaný podnik určovat vyšší ziskovou marži. Podnik by neměl

prodlužovat končící kontrakty, u kterých odběratelé nebudou ochotni akceptovat zvýšení ceny.

Výrobky s vyšší přidanou hodnotou

Lze předpokládat, že v důsledku zvýšení cen standardizovaných výrobků, podnik přijde o řadu zákazníků. Nabízí se tedy otázka, jak tento výpadek tržeb podnik pokryje. Podnik by měl prvně začít vyrábět složité výrobky s vysokou přidanou hodnotou, které jsou těžce napodobitelné a jsou vyráběny na zakázku. Podnik má k tomu dobré předpoklady. Je vysoce flexibilní, veškeré dřevo si řeže sám a je schopen uspokojovat nejrozdílnější požadavky zákazníka. V okolí podniku se nachází několik dřevovýrob, které fungují pouze jako montovny dřevěných výrobků. Veškeré dřevo si nechávají řezat na zakázku a následně jej komplementují a skládají z nich různé dřevěné sestavy. Podnik by se měl na tyto sestavy zaměřit, přijít s nižšími cenami, které si vzhledem k vlastnímu pořezu dřeva může dovolit a začít je vyrábět.

Prodej řeziva

Zároveň by podnik měl začít řezat dřevo na zakázku. Podnik zakázky na pořez dřeva zejména z důvodu omezených výrobních kapacit doteď odmítal, ale je důležité si uvědomit, že v momentu, kdy se z kulatiny stane řezivo, vzniká v podniku nejvyšší přidaná hodnota. Protože řezivo podnik víceméně neprodává, byl vytvořen ceník viz příloha č. 15. Tento ceník reflektuje ceníky společností zabývajících se prodejem řeziva v okolí. Ceny jsou ale zpravidla o 10–20 % nižší než ceny konkurenčních společností. Podnik by se měl zaměřit hlavně na pořez na zakázku. Neměl by se pouštět do prodeje paletových přířezů, které představují opět standardizovaný vysoce konkurenční trh. Tržní cena hranolů, fošen, latí a dalších dřevěných produktů má daleko větší cenu než dřevo užívané v paletách, viz Tab. 4.6. Podnik by měl začít řezat dřevo na zakázku a držet se vytvořeného ceníku, viz příloha č. 15. U zakázkového pořezu dřeva bude aplikovat daleko vyšší ziskovou marži, než je tomu u palet. Se zvyšujícím se pořezem dřeva ale bude ubývat vyráběných palet a zaměstnanci v útvaru výroby nebudou mít tolik práce. Podniku zřejmě nezbyde nic jiného než přistoupit v tomto útvaru k propouštění. Aktuálně zde pracuje pět zaměstnanců. Je důležité zmínit, že prodejem řeziva se sníží riziko reklamací, které je u palet daleko vyšší.

Tab. 4.6 Přepočítaná cena řeziva u palety EUR 1200x800 mm

Cena palety	Cena po odečtení všech nákladů krom dřevního materiálu	Spotřebovaný dřevní materiál v m ³	Cena řeziva za 1 m ³
194,63 Kč	151,51 Kč	0,04153	3 648,12 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cenu řeziva v paletách lze spočítat jednoduchým způsobem. Cena palety po odečtení veškerých nákladů krom nákladů na dřevní materiál se podělí spotřebovaným dřevním materiálem, jež je uváděn v m³. Výsledkem je pak cena, za kterou by podnik prodával své řezivo, kdyby nebylo v paletě. Reálná nákladová cena 1 m³ řeziva činí ve vybraném podniku 3263 Kč. Lze pozorovat, že cena řeziva v paletě viz Tab. 4.6 je daleko nižší než cena řeziva ve vytvořeném ceníku viz Příloha 15.

5 Závěr

Globalizace má na svědomí změny v podnikání napříč všemi odvětvími. Konkurence se stává neúprosnou a podniky, které neinovují, přestávají být konkurenceschopné. Zákazníci dnes porovnávají mnoho faktorů, přesto ale tím nejsledovanějším bývá u většiny z nich stále výše ceny. Na trhu s dřevěnými výrobky v posledních letech probíhá velký konkurenční boj. Z kdysi výnosného byznysu se stává odvětví, kde se klade velký důraz na snižování nákladů a kde zákazníci tlačí ceny neustále dolů. Podniky, které dostatečně neinovovaly, mají budoucnost v odvětví nejistou. Díky tohoto faktu velké množství podniků začíná odvětví opouštět, nebo to začíná zvažovat. Správně stanovená cenová strategie a skladba výrobního portfolia může být v tomto silně konkurenčním odvětví klíčem k úspěchu.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit cenovou strategii v malém dřevozpracujícím podniku. Zhodnocena byla i životaschopnost podniku. Zda prodejní cena palety EUR 1200x800 mm reflektuje cenové požadavky zákazníků ukázal test cenové citlivosti. Pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu byla vytvořena nová konkurenceschopná cena palety EUR 1200x800 mm a ukázány možnosti snižování nákladů.

Životaschopnost byla hodnocena dle Pollakova modelu vitality. Z modelu vyplynulo, že podnik se nachází v pásmu, které označuje životaschopnost podniku za velmi pravděpodobnou. Největší slabiny pro podnik představují málo školení a motivování zaměstnanců a výzkum trhu cílený na pokrok. Podnik není schopen najít nové spolehlivé a kvalifikované zaměstnance. Musí tedy hledat pracovní sílu v zahraničí. Tito zahraniční zaměstnanci neumí česky a mizí díky nim jasné rozdělení, kdo je za co zodpovědný, což zhoršuje morálku všech zaměstnanců. Výzkum trhu cílený na pokrok získal nízké hodnocení díky faktu, že podnik se snaží jen minimálně přijímat nové typy zakázek a lze usuzovat, že se dostal do starých zajetých kolejí, které bude muset dříve či později opustit. Tlak na snižování cen u aktuálního portfolia je enormní. Aby se podnik takovému tlaku vyhnul, bude se muset na pokrok a vývoj nových produktů zaměřit. Pomoci mu může sledování alternativ zralých výrobků.

Test cenové citlivosti zjišťoval, zda ceny výrobku, konkrétně palety EUR 1200x800 mm, odpovídá zákaznickým požadavkům na cenu. Odpovědi respondentů byly zaznamenány do grafu, z něj vyšlo pásmo optimálního cenového rozpětí. Cena vybraného

výrobku se pohybovala v tomto rozpětí, což znamená, že aplikovaná cena se setkává s relativně nejmenším odporem spotřebitelů. Dotazníkového šetření se zúčastnili výhradně podnikoví nákupčí, kteří mají s nákupem palety EUR 1200x800 mm zkušenosti a na trhu dřevěných výrobků se orientují. Lze tedy konstatovat, že podnikem uplatňovaná cena je vhodně stanovena.

Pomocí ziskového modelu strategie modrého oceánu byla stanovena nová konkurenceschopná cena a ukázány možnosti snižování nákladů. Významnou úsporou pro podnik může být nový dodavatel dřevní kulatiny a hřebíků, kteří byli osloveni.

Na základě výsledků realizovaných analýz byly navrženy doporučení, kterými by se podnik mohl v budoucnu řídit. Doporučením může být snížení nákladů, zvýšení cen standardizovaných výrobků a postupné opuštění trhu se standardizovanými výrobky. Ty by byly nahrazeny výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Podnik by taktéž začal prodávat řezivo na zakázku dle vypracovaného ceníku. Pomoci se zakázkovým prodejem mohou internetové stránky, které by si podnik mohl založit a své řezivo tam nabízet.

Vymezené návrhy a doporučení by mohla sloužit jako podklad pro revidování cenové strategie podniku, která se jeví jako dlouhodobě neudržitelná.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

BARTUSKOVÁ, T., T. MATUSIKOVÁ a L. ZELINKOVÁ. *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2015. 184 s. ISBN 978-80-248-3891-5

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?*. Praha: C.H. Beck, 2012. 174 s. ISBN 978-80-7400-224-3

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN 978-80-251-2621-9

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 398 s. ISBN 978-80-271-0146-7

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Podnikový marketing. Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: VŠFS, 2004. 192 s. ISBN 80-86754-31-6

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3

KIM, Chan W. a Renée MAUGBORNE. *Nová strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2018. 264 s. ISBN 978-80-7261-547-6

KIM, Chan W. a Renée MAUGBORNE. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. 284 s. ISBN 978-80-7261-295-6

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. ed. Harlow: Pearson, 2012. 619 p. ISBN 978-0-273-75336-0

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 327 s. ISBN 978-80-248-3164-0

PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing: od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3

Elektronické dokumenty a ostatní

Úřední věstník Evropské unie – EUR Lex. *EUR-Lex: Access to European Union law* — [online]. EU [cit. 20. 4. 2020] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026>

Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 86. Dostupný také z: <https://www.mvcr.cz/soubor/sb130-09-pdf.aspx>.

Zákon č. 151/1997 Sb. o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 54. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3045>

Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
Kč	koruna česká
obr.	obrázek
např.	například
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezením
tab.	tabulka
tzv.	takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі́, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́домі́, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 17.4.2020



Jakub Demel

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura podniku

Příloha 2 Jednotlivé charakteristiky Pollakova modelu životaschopnosti

Příloha 3 Vlastní náklady výkonu 1 m³ řeziva

Příloha 4 Stanovení úplných vlastních nákladů výkonu palety EUR 1200x800 mm

Příloha 5 Stanovení úplných vlastních nákladů výkonu palety STANDARD 1200x800 mm

Příloha 6 Stanovení úplných vlastních nákladů výkonu palety 1150x1150 zesílená

Příloha 7 Test cenové citlivosti, dotazník

Příloha 8 Test cenové citlivosti, bod cenové nezáujatosti

Příloha 9 Test cenové citlivosti, interval optimálního cenového rozmezí

Příloha 10 SWOT analýza, párové srovnání silných stránek, seřazení silných stránek dle důležitosti

Příloha 11 Párové srovnání slabých stránek, seřazení slabých stránek dle důležitosti

Příloha 12 Hodnocení příležitostí, seřazení příležitostí dle hodnoty přínosu

Příloha 13 Hodnocení hrozeb, seřazení hrozeb dle úrovně rizika

Příloha 14 SWOT analýza, strategie ST

Příloha 15 Ceník řeziva